Niveau(x) d'enseignement : 3 Numéro ISN : 9637
Centre d'intérêt : 320

Pelletier, Georges

L'emploi partagé chez les titulaires de classe des écoles primaires / par Georges Pelletier. -- [Québec?] : G. Pelletier, 1983.
xi, 158 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 155-158.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Personnel enseignant • Emploi à temps partagé • Opinion de l'enseignant • Opinion de l'administrateur • Opinion des parents • Opinion de l'étudiant • Politique locale • Questionnaire • Primaire (Ordre d'enseignement)

Cette étude consiste à faire une analyse exploratoire du temps partagé chez les titulaires du niveau primaire afin de favoriser, éventuellement, une prise de décision rationnelle chez l'administrateur qui reçoit des demandes de congé mi-temps mi-solde de la part de certaines titulaires et de lui permettre d'élaborer une politique d'emploi partagé dans sa commission scolaire. Pour ce faire, on conjugue une exploration théorique à une exploration pratique qui consiste à recueillir des données, au moyen d'un questionnaire, sur la perception du temps partagé qu'ont les titulaires, les directeurs d'écoles, et les élèves. On veut aussi cerner l'impact que peut avoir l'utilisation du temps partagé sur ces répondants. Ces derniers se distribuent de la façon suivante: 13 directeurs n'utilisant pas la formule du temps partagé, 21 directeurs l'utilisant, 42 enseignants à temps partagé, 20 enseignants à temps plein et 54 élèves. Les résultats démontrent que l'utilisation du temps partagé présente plus d'avantages que d'inconvénients. Finalement, on élabore quelques propositions dans le but d'alimenter une politique locale d'exploitation de la formule du temps partagé comme alternative d'emploi. A la fin du document, on retrouve une simulation de politique réelle du temps partagé.

Type de document :

9637

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'EMPLOI PARTAGE CHEZ LES TITULAIRES DE CLASSE DES ECOLES PRIMAIRES

C.S.T.
DIRECTION GÉNÉRALE
Reçu le: 85-04-16
Transmis le: 85-04-16

	SERV.	CHEF	CAB.
S.G.	☐	☐	☐
S.P.	☐	☐	☐
D.S.P.	☑	☑	☐
D.S.E.	☐	☐	☐
D.G.E.	☐	☐	☐
C.C.	☐	☐	☐
C.E.	☐	☐	☐
ÉCOLES	☐	☐	☐

par

GEORGES PELLETIER

promotion 80-83

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Octobre 1983

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

IAT
502

SOUTENU
Le 10/11/83 à Québec

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'EMPLOI PARTAGE CHEZ LES TITULAIRES DE CLASSE DES ECOLES PRIMAIRES

par

GEORGES FELLETIER

promotion 80-83

temps partiel

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Octobre 1983

10-2000311

SOMMAIRE

ou comment se retrouver dans ce document académique?...

PROBLEMATIQUE - chapitre 2

D'où vient cette préoccupation? (p. 5)
C'est quoi le temps partagé? (p. 8)
Que vise l'étude? (p. 15)

CADRE CONCEPTUEL - chapitre 3

Le point sur les recherches extérieures (p. 20)
Etat des législations (p. 26)
Modèles théoriques (p. 30)
Tableau-synthèse (p. 34)

METHODOLOGIE - chapitre 4

Qui sont les intervenants? (p. 40)
Synthèse du contenu des questionnaires (p. 45)
Qui a participé à l'étude? (p. 46)

ANALYSE DES DONNEES - chapitre 5

Quel est l'environnement immédiat? (p. 57)
Pourquoi veut-on le travail partagé et qu'est-ce qu'il en coûte? (p. 63)
Comment va-t-on le partager? (p. 73)
Qui est le plus affecté dans ses droits et ses rôles (inclus l'aspect juridique)? (p. 84)
Le climat est-il affecté? (p. 98)
Les AVANTAGES et INCONVENIENTS d'utiliser la formule du temps partagé? (p. 104)

RECOMMANDATIONS - chapitre 6

Le chapitre 6 donne l'essentiel du travail (p. 109)
Au point 6,5 on ferme la boucle:
. bilan final (p. 124)
. simulation d'une politique (pages 131 à 133)

L'auteur

SOMMAIRE

ou **comment se retrouver dans ce document académique?...**

PROBLEMATIQUE - chapitre 2

D'où vient cette préoccupation? (p. 5)
C'est quoi le temps partagé? (p. 8)
Que vise l'étude? (p. 15)

CADRE CONCEPTUEL - chapitre 3

Le point sur les recherches extérieures (p. 20)
Etat des législations (p. 26)
Modèles théoriques (p. 30)
Tableau-synthèse (p. 34)

METHODOLOGIE - chapitre 4

Qui sont les intervenants? (p. 40)
Synthèse du contenu des questionnaires (p. 45)
Qui a participé à l'étude? (p. 46)

ANALYSE DES DONNEES - chapitre 5

Quel est l'environnement immédiat? (p. 57)
Pourquoi veut-on le travail partagé et qu'est-ce qu'il en coûte? (p. 63)
Comment va-t-on le partager? (p. 73)
Qui est le plus affecté dans ses droits et ses rôles (inclus l'aspect juridique)? (p. 84)
Le climat est-il affecté? (p. 98)
Les AVANTAGES et INCONVENIENTS d'utiliser la formule du temps partagé? (p. 104)

RECOMMANDATIONS - chapitre 6

Le chapitre 6 donne l'essentiel du travail (p. 109)
Au point 6.5 on ferme la boucle;
. bilan final (p. 124)
. simulation d'une politique (pages 131 à 133)

L'auteur

REMERCIEMENTS

J'ai éprouvé beaucoup de plaisir à développer le présent sujet parce qu'il m'a semblé original et d'actualité. Un autre facteur important dans la satisfaction que j'ai eue fut la magnifique collaboration qu'on m'a accordée.

Mes remerciements s'adressent aux Commissaires de la commission scolaire Langevin qui m'ont libéré de mon travail régulier durant un certain nombre de jours pour m'aider à bien amorcer le sujet. Ils s'adressent ensuite aux directeurs généraux et aux directeurs d'école des commissions scolaires Langevin, des Erables, St-Joseph, Beauceville et des Cèdres qui n'ont pas hésité à m'accorder entrevues et support à la communication dans la cueillette des données.

J'ai été particulièrement étonné de la manière dont les enseignants ont reçu mes questionnaires en y répondant assidument et sans ménager les informations demandées. Je pense qu'ils ont vu dans cette étude une bonne occasion de faire la lumière sur le temps partagé des titulaires de classe.

Je me dois de remercier particulièrement mon superviseur M. Paul Emond qui n'a pas ménagé ses efforts pour me stimuler et m'encourager à

mener à terme cette entreprise; sa compétence et ses conseils ont été appréciés tout au long de la réalisation de ce projet. Le coordonnateur des projets, M. Lionel Ouellet a également joué un rôle qui honore l'institution (ENAP).

Finalement je dois beaucoup à mon épouse Marie qui a consenti aux sacrifices nécessaires tout au long de cette maîtrise.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention est une activité personnelle qui consiste en une démarche auprès d'un organisme public dont le but est de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire.

Le choix du sujet avait été approuvé par un jury composé du coordonnateur des projets à l'ENAP, du conseiller académique de l'étudiant de même que du mandataire de l'organisme commanditaire (commission scolaire Langevin).

Ce rapport est un document public. Nous souhaitons qu'il puisse être utile à tous les administrateurs et éducateurs qui ont le souci, à la fois, d'améliorer les conditions de travail des enseignants et les conditions d'apprentissage des élèves. Ceux-ci devraient trouver dans ce document des réponses aux questions que pose le phénomène de l'enseignement à temps partiel au primaire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS..... ii

AVANT-PROPOS..... iv

TABLE DES MATIERES..... v

LISTE DES TABLEAUX..... ix

LISTE DES FIGURES..... xi

1. INTRODUCTION..... 1

2. Problématique..... 4

2.1 Contexte socio-économique..... 5

2.2 Définitions de temps partiel et temps partagé..... 8

2.3 Situation organisationnelle du sujet..... 10

2.4 Importance, originalité et limites de l'étude..... 12

2.5 Objectifs de l'étude (mandat)..... 15

3. Cadre conceptuel..... 19

3.1 Revue de quelques ouvrages..... 20

3.1.1 Projet de New Ways to Work..... 21

3.1.2 Projet pilote du Département d'Education d'Hawaii..... 24

3.1.3 Autres ouvrages de référence..... 25

3.2 Etat des Législations..... 26

3.2.1 France..... 27

3.2.2 USA..... 28

3.2.3 Canada (et Québec)..... 29

3.3 Modèle(s) théorique(s)..... 30

3.3.1 Equilibre des forces..... 31

3.3.2 Modèle de East et Rosenzweig..... 33

TABLE DES MATIERES (suite)

4. Méthodologie..... 39
4.1 Choix des répondants..... 40
4.2 Choix des instruments..... 42
4.3 Objets des questions..... 43
4.4 Echantillon..... 46
4.4.1 Territoire..... 46
4.4.2 Sélection de l'échantillon..... 47
4.5 Pré-test..... 50
4.6 Distribution du questionnaire..... 51

5. Analyse des données..... 53
5.1 L'environnement immédiat..... 57
5.1.1 Age..... 57
5.1.2 Sexe..... 58
5.1.3 Nombre d'enfants à charge..... 58
5.1.4 Degrés d'enseignement..... 59
5.1.5 Réactions des parents..... 59
5.1.6 Réactions des enfants..... 62
5.2 Le pourquoi..... 63
5.2.1 Motifs des demandes..... 64
5.2.2 Motifs des non-demandes..... 65
5.2.3 Justification de la non-utilisation de la formule..... 66
5.2.4 Motifs de refus..... 67
5.2.5 Coûts monétaires..... 69
5.3 Le comment..... 73
5.3.1 Choix du partenaire..... 73
5.3.2 Partage des matières..... 75

TABLE DES MATIERES (suite)

5.3.3 Cédule de travail..... 76
5.3.4 Plan d'action des enseignants..... 78
5.3.5 Modifications des journées de travail..... 79
5.3.6 Suppléance..... 80
5.3.7 Perfectionnement des enseignants..... 81
5.4 Le qui (structure)..... 84
5.4.1 Tâches du directeur d'école..... 84
5.4.2 Tâches de l'enseignant..... 88
5.4.3 Aspects juridiques et convention de travail..... 92
5.5 Le climat..... 98
5.5.1 Satisfaction au travail..... 98
5.5.2 Participation aux réunions..... 100
5.5.3 Statut et pouvoir..... 102
5.5.4 Attitudes syndicales..... 103
5.6 Avantages et inconvénients de l'emploi partagé.... 104

6. RECOMMANDATIONS..... 109
6.1 La commission scolaire..... 110
6.2 Recommandations - planification..... 111
6.3 Recommandations - implantation..... 117
6.4 Recommandations - évaluation..... 122
6.5 Recommandations - synthèse et quelques mises en garde..... 124

7. CONCLUSION..... 128

8. EXEMPLE D'UNE POLITIQUE DU TEMPS PARTAGE..... 131

TABLE DES MATIERES (suite)

APPENDICES
A. Lettre accompagnant chacun des questionnaires..... 134
B. Questionnaire A - aux directeurs d'école non-utilisateurs de la formule d'emploi partagé..... 135
C. Questionnaire B - aux directeurs d'école utilisateurs de la formule..... 137
D. Questionnaire C - aux titulaires de classe à temps partagé..... 143
E. Questionnaire D - aux titulaires de classe à temps plein..... 149
F. Questionnaire E - aux élèves de cinquième ou sixième année..... 153

BIBLIOGRAPHIE..... 155

AUTRES OUVRAGES CONSULTES..... 158

LISTE DES TABLEAUX

1. Correspondance des objets de la cueillette des données avec la codification des questions..... 45

2. Distribution par commission scolaire des écoles institutionnelles selon qu'elles utilisaient ou non la formule d'emploi partagé en 1982-1983..... 47

3. Distribution par commission scolaire des classes d'après les types de titulaires..... 49

4. Distribution par commission scolaire des titulaires à temps partagé selon leur type de contrat..... 50

5. Distribution des répondants par catégorie..... 56

6. Répartition des enseignants selon l'âge et la formule d'emploi..... 57

7. Répartition du nombre d'enfants à charge des titulaires selon la formule d'emploi..... 58

8. Interprétation des commentaires reçus des parents par les divers intervenants impliqués dans la formule de l'emploi partagé..... 60

9. Distribution des élèves selon l'intérêt manifesté vis-à-vis les titulaires à temps partagé..... 63

10. Raisons personnelles évoquées par les titulaires pour leur travail à temps partag 65

11. Perception des directeurs non-utilisateurs face aux avantages et inconvénients du temps partagé..... 66

12. Opinions des utilisateurs de la formule quant aux motifs justifiant des refus face aux demandes de partage de l'emploi..... 69

13. Comparaison des éléments financiers apparaissant au formulaire de paie d'un enseignant à temps plein avec deux (2) enseignants à temps partagé..... 70

14. Opinion des utilisateurs de la formule quant aux responsabilités dans le choix du partenaire..... 74

15. Opinion des utilisateurs de la formule quant aux responsabilités dans le partage des matières..... 75

16. Partage des cédules de travail actuelles et idéales selon l'opinion des enseignants à temps partagé..... 76

17. Opinion des enseignants à temps partagé face à la suggestion de produire un plan d'action au directeur d'école en début d'année..... 78

18. Opinion des utilisateurs de la formule face à la permission pour les enseignants d'interchanger certaines journées pour des raisons personnelles..... 80

19. Opinion des utilisateurs de la formule face à l'obligation de la suppléance par le partenaire..... 81

20. Opinion des répondants quant à deux modalités de participation au perfectionnement organisé par la commission scolaire..... 82

21. Opinion des directeurs utilisateurs quant au surplus de temps occasionné par certaines tâches quand il y a deux partenaires à temps partagé..... 87

22. Opinion des répondants sur la relation maître-élève des titulaires à temps partagé..... 89

23. Temps hebdomadaire consacré à la préparation de classe et à la correction de travaux d'élèves en dehors des heures de cours pour les deux types d'emploi..... 91

24. Degré de satisfaction au travail des deux types de titulaires..... 99

25. Opinions des utilisateurs de la formule face à l'obligation pour les titulaires à temps partagé de participer à autant de rencontres que les enseignants à temps plein..... 101

26. Opinion des répondants face aux avantages et inconvénients de l'emploi partagé..... 105

LISTE DES FIGURES

A. Equilibre des forces..... 32

B. Les cinq (5) sous-systèmes de Kast et Rosenzweig..... 34

C. Application de l'approche système de Kast et Rosenzweig à l'emploi partagé..... 35

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

> "Je propose donc qu'au lieu de lutter contre l'absentéisme, les entreprises négocient avec le personnel désireux de s'absenter; voire l'y incite." (Delplanque 1980, p. 105)

A l'instar des autres entreprises, un nouveau phénomène semble en voie de se répandre dans le système d'éducation du Québec, c'est le partage d'un poste d'enseignant par deux personnes. A titre de gestionnaires vous avez peut-être déjà reçu de telles demandes de la part de vos employés sans trop savoir comment vous deviez justifier un refus ou une acceptation. A titre d'enseignants vous avez peut-être déjà envisagé cette solution pour faire face à des problèmes ou des besoins personnels. A titre de parents votre enfant vous est peut-être arrivé un bon matin en disant qu'il avait deux titulaires de classe . A chacune de ces situations comment avez-vous réagi ou quelle serait votre réaction éventuelle?

Le présent projet d'intervention en milieu scolaire reflète la nécessité pour les intervenants impliqués de connaître les expériences qui se déroulent chez les titulaires de classe actuellement. Il fait connaître les motivations des travailleurs à la recherche d'une telle formule de travail.

Il permet de pouvoir juger de l'impact de cette formule sur l'éducation des enfants, sur les tâches des directeurs d'école et sur le rendement des enseignants. De plus, particulièrement en période de crise économique, n'est-il pas opportun de pouvoir évaluer les coûts monétaires du partage de l'emploi?

Soucieux d'une saine gestion, les administrateurs scolaires qui auront compris la nécessité de gérer efficacement le travail partagé n'en seront pas moins soumis aux contraintes de la gestion centrale, c'est-à-dire des politiques nationales, des conventions collectives ou décrets qui ne facilitent pas toujours l'accès à la formule de l'emploi partagé. En effet, que de cris, de préjugés, d'exploitation face au travail à temps partiel dans notre société! Les efforts déployés pour améliorer les conditions et les relations de travail favorisent-elles une bonne gestion du travail à temps partiel? A cette époque où on construit des politiques pour tout et rien ne serait-ce pas important de se donner une politique de l'emploi partagé?

2. PROBLEMATIQUE

2. PROBLEMATIQUE

L'état de crise dans lequel se trouve actuellement le monde occidental amène à constater des changements majeurs aux niveaux démographique, économique, technologique et sociologique. On peut observer un effet particulier de ces changements dans le monde du travail, c'est le phénomène du travail à temps partiel et plus spécifiquement celui du travail partagé. Après avoir cerné ces deux (2) concepts nous situerons le sujet dans l'organisation scolaire, nous préciserons l'importance et l'originalité de l'étude pour finalement déterminer les objectifs de celle-ci.

2.1 Contexte socio-économique

Quand Meltz et Swartz (1981, p. 4) font état de changements démographiques importants au niveau de la "force de travail" dans les années 70, ils réfèrent aux trois (3) facteurs suivants: la participation des femmes mariées au marché du travail, l'augmentation du nombre de travailleurs par famille et le baby-boom qui donne de l'ampleur aux 15-24 ans. En conséquence nous faisons face à une augmentation du nombre de travailleurs disponibles coïncidant avec une baisse importante du nombre d'enfants d'âge scolaire, ce qui ne manque pas d'affecter les travailleurs du domaine scolaire.

Comme le disent Fortin et Fréchette (1981, p. 7) le premier défi

majeur du développement économique et social des années 80 est de "remplacer immédiatement la création du chômage comme méthode de lutte contre l'inflation par une ou plusieurs autres méthodes alternatives, plus efficaces, moins coûteuses et moins injustes". En effet, tous ne sont pas affectés également: les femmes et les jeunes formeraient 53 % de la population active mais 68 % des chômeurs (1981, p. 8).

Le travail n'a plus la valeur qu'on lui a donné dans les générations précédentes. Delplanque (1980, pp. 111-115) annonce un changement de civilisation par le passage de l'industrie à une solution où on devra davantage tenir compte des valeurs, attitudes et comportements capables de nous sortir des ornières actuelles.

Il semble qu'on entre dans une nouvelle ère: Kast (1980, pp. 30-31) observe que les industries ont accepté les changements économiques et technologiques mais ont jusqu'à maintenant résisté aux changements sociaux. Selon lui, les gens devront rallonger leur vie de travail, les entreprises devront établir des arrangements de travail plus flexibles, partager les tâches; la technologie permettra peut-être même de décentrer le travail vers la maison.

C'est un fait connu, ce sont surtout les femmes qui sont actuellement candidates au travail à temps partiel. Tout près de trois (3) femmes sur quatre (4) étaient candidates à un emploi à temps partiel

selon Jean Hallaire. Ce dernier se réfère à certaines enquêtes publiques dans le rapport qu'il a présenté à la Conférence internationale sur l'aménagement du temps de travail en 1972 (Maric 1977, p. 49).

Au niveau de l'enseignement, rapportent Bernier et David (1978, p. 3), 29 % des enseignants travaillaient à temps partiel au Québec en 1978 et 87 % d'entre eux étaient des femmes.

Il semblerait donc que le travail à temps partiel concerne davantage les femmes sans qu'elles y trouvent toujours leur profit si on en croit le Conseil du statut de la femme. Cet organisme s'est prononcé en 1978 dans le cadre de l'élaboration d'une politique d'ensemble, "Pour les Québécoises: égalité et indépendance" (Québec 1982, p. 253):

> "S'il était adéquatement réglementé, le travail à temps partiel présenterait sans doute des avantages et offrirait des solutions à certains travailleurs, femmes ou hommes. Cependant, le C.S.F. croit que le travail à temps partiel contribue à maintenir une attitude sexiste face à la répartition du travail en dispensant l'Etat d'assurer des services adéquats de garde d'enfants. Il croit donc qu'il n'est pas dans l'intérêt des femmes de favoriser l'extension du travail à temps partagé tel qu'il existe actuellement. Il faudrait plutôt essayer de diminuer les heures de travail dans tous les types d'emploi et à tous les niveaux, de manière à diviser plus équitablement entre tous le temps consacré au travail rémunéré et le temps consacré aux tâches familiales".

Le C.S.F. pose donc globalement le problème mais il n'est pas

sans ignorer que beaucoup de femmes veulent avoir véritablement le choix de travailler à l'extérieur ou non au moment où leurs jeunes enfants sont à la maison sans être pénalisés pour autant. On exprime donc des valeurs comme la stabilité et le volontariat: c'est l'absence de ces valeurs qui fait qu'à tous les jours sur nos quotidiens des articles virulents dénoncent le travail à temps partiel, tels les extraits du mémoire soumis par une coalition intersyndicale formée de la C.S.N., C.E.Q., F.T.Q. et autres (Québec, Le Soleil, 23 septembre 1982).

Dans un projet traitant de l'égalité du travail de la femme, Bargaining for Equality (San Francisco 1980, p. 62), on semble interpréter différemment la situation:

> "Some feminists fear that encouraging part-time work for women supports the traditional division of labor and keeps women only marginally employed... Women should not be forced to choose between a full time job or no job at all. In addition, part-time job opportunities in a broader range of jobs may entice men to choose this alternative, thus increasing the possibility of shared home responsabilities".

En conséquence, plus les opportunités d'accès au temps partagé (ou au temps partiel) seraient facilitées, plus seraient augmentées les chances que des hommes y accèdent afin de partager les tâches familiales ou domestiques.

2.2 Définitions de temps partiel et de temps partagé

L'Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT) a

classifié comme suit les quatre (4) types de travail à temps partiel (Bernier et David 1978, p. 3):

a) le travail à temps partiel stable;

b) le travail à temps partiel surnuméraire (continu mais irrégulier);

c) le travail à temps partiel occasionnel (à horaire régulier pour une durée temporaire);

d) le travail à temps partiel à forfait (de nature temporaire et irrégulière).

Il existe plusieurs définitions du travail à temps partiel mais celle qui suit est retenue parce qu'elle contient les valeurs de stabilité et de volontariat (Bernier et David 1978, p. 4):

> "... travail effectué de façon régulière et volontaire pendant une période quotidienne ou hebdomadaire d'une durée sensiblement plus courte que la durée normale".

Les arguments que défendent âprement certains groupes de pression viennent confirmer l'importance d'inclure, du moins pour l'instant, les notions de stabilité et de volontariat dans la définition.

L'Office de la langue française (services des travaux et méthodes, nov. 1982) révèle que la terminologie reliée au travail partagé est très récente et qu'on y retrouve beaucoup de néologismes

même en anglais. Le personnel de l'Office est actuellement à la recherche de traductions appropriées pour les termes anglais "job sharing", "job splitting" et "job pairing".

La notion de "travail partagé" semble s'être développée aux Etats-Unis depuis une dizaine d'années. Un organisme éducatif à but non-lucratif fondé à San Francisco en 1972 développa un programme de travail à temps partagé intitulé "New Ways To Work" (Moorman 1980b, p. 1) lequel fit boule de neige et s'infiltra dans presque tous les secteurs d'activité américaine.

Le travail à temps partagé ajoute une dimension supplémentaire au travail à temps partiel stable et volontaire, il requiert beaucoup de communication entre les deux partenaires. Nous adopterons la définition de Olmstead (1980, p. 2) dont le terme clef est "job sharing":

> "Un travail où deux personnes partagent les responsabilités d'un poste à temps plein au prorata du salaire et des bénéfices marginaux... ces deux personnes collaborent pour restructurer un travail qui ne peut être ni divisé, ni réduit en heures."

2.3 Situation organisationnelle du sujet

Une brève inquisition en mai 1982 auprès de douze (12) commis-

sions scolaires locales de la région 03 (rive sud du St-Laurent) laisse entendre que neuf (9) commissions scolaires se disent favorables au temps partagé chez les titulaires mais cinq (5) de celles-ci ont à leur emploi un nombre important de titulaires en congé dit "mi-temps mi-traitement". Elles se retrouvent toutes sur le territoire de la même commission scolaire régionale: la commission scolaire Chaudière. Les trois (3) autres se disent défavorables à l'utilisation du temps partagé chez les titulaires et l'une d'elles refuse même qu'on interroge les enseignants sur le sujet de crainte qu'on les motive par ce geste à acheminer des demandes individuelles auprès de leur employeur. Bien que respectant les décisions de chacune de ces commissions scolaires, quelques échanges ont permis d'observer une absence presque totale de politique sur le sujet. De plus, chaque gestionnaire semble prendre ses décisions dans l'incertitude et à partir d'expériences personnelles limitées; parfois même, le seul critère est peut-être l'intuition du directeur général de la commission scolaire? N'y a-t-il donc pas là matière à une recherche qui risque de permettre aux directeurs généraux des commissions scolaires et/ou à leurs représentants de prendre des décisions plus éclairées?

La préoccupation centrale de cette recherche sera donc

> l'emploi partagé chez les titulaires de classe des écoles primaires.

On se préoccupera de l'impact que peut avoir l'exploitation de cette formule d'emploi dans un secteur assez névralgique puisqu'il met en cause, en plus de l'enseignant lui-même, les enfants, le directeur d'école, les parents et la commisison scolaire. Connaissant donc cet impact, nous pourrons suggérer aux divers intervenants du milieu scolaire des éléments d'une politique d'emploi partagé pour ce type de personnel. D'autres communautés ont déjà leur politique, à l'exemple des districts scolaires de la Californie qui se sont penché sur cette question depuis leurs premiers projets en 1975:

> "They're using job sharing as a way to allow younger teachers to stay in the system or enter the profession and as a way to let older teachers phase in their retirement" (Krier 1980).

2.4 Importance, originalité et limites de l'étude

Il existe des recherches américaines d'envergure. Plusieurs états américains légifèrent sur l'emploi partagé; des enseignants signent des contrats spécifiques; plusieurs doivent soumettre des plans d'action détaillés à leur commission scolaire avant le début des classes, etc. A titre d'exemple l'état californien favorise l'emploi partagé: 27,6 % des districts[1] du territoire avaient des réglementa-

---

1 Le district semble être à peu près l'équivalent d'une commission scolaire québécoise.

tions officielles sur le sujet en 1979 (Moorman 1980b, p. 14). Par contre, il n'est rien apparu de semblable dans les provinces canadiennes, du moins à la lumière des consultations d'un certain nombre de banques informatisées de données telles ERIC[2] et BADADUQ (Université du Québec)... Nous n'avons trouvé aucune étude québécoise portant sur le temps partagé des enseignants.

En conséquence il apparaît important qu'une étude québécoise s'effectue, qui tiendrait compte des réglementations et des conventions de travail, des opinions des enseignants, des administrateurs et des parents. Cette étude pourrait aider autant les administrateurs réticents que les plus ouverts à rationaliser davantage leur décision et même à réglementer la formule s'il y a lieu. Les administrateurs y verraient donc des critères et conditions d'exploitation du temps partagé, les enseignants y trouveraient une voie d'accès à une éventuelle meilleure qualité de vie et les parents y chercheraient des arguments d'évaluation. Quant au Ministère, conscient de sa responsabilité d'encadrement, y puiserait peut-être, avec les syndicats des enseignants, des éléments d'amélioration tant de la qualité du travail que des conditions qui le favorisent.

Ce travail se veut original sur certains aspects:

---

2 Educational Research Service Inc.

a) Exploitation de l'approche de Kast et Rosenzweig pour définir un concept (le travail partagé). En effet à notre connaissance cette approche n'avait pas encore été utilisée à cette fin.

b) Etude des perceptions des élèves. Les études américaines n'ont pas été chercher les opinions des élèves comme il est question dans ce rapport.

c) Prise en charge tant des opinions des utilisateurs que des non-utilisateurs de la formule, des enseignants à temps partagé comme de ceux qui enseignent à temps plein. Cette confrontation des opinions n'a pas toujours été faite de façon aussi systématique dans les recherches antérieures.

d) Parallèle entre les informations tirées du milieu québécois et les conclusions des principales recherches américaines.

Après l'importance et l'originalité de ce travail il convient aussi d'en fixer les <u>limites</u>:

a) Bien que de façon générale les répondants ont explicité leurs réponses quand cela leur paraissait nécessaire, le moyen de cueillette utilisé (le questionnaire) n'a pas la richesse de l'entrevue

quand il s'agit de recueillir des opinions. Son interprétation est donc limitée.

b) La taille de l'échantillon est limitée; la participation cependant fut excellente. De plus l'échantillon est pris en milieu rural et semi-rural.

c) Une grande partie des conclusions est basée sur une étude d'opinions plutôt que l'analyse de faits.

d) Les ressources humaines et matérielles disponibles se limitent à celle d'un étudiant qui pourra obtenir neuf (9) crédits. Elles ne sont en rien comparables aux recherches américaines citées au chapitre 3. Par exemple il aurait pu être intéressant de pouvoir comparer des résultats scolaires d'élèves, ce qui nous est apparu temporellement et matériellement impossible dans le cadre de ce projet.

2.5 Objectifs de l'étude (mandat)

Nous avons établi plus haut notre grand objectif qui consiste à faire une analyse exploratoire du temps partagé chez les titulaires de classe au niveau primaire. Par là nous voulons atteindre les résultats suivants:

- favoriser une prise de décision rationnelle chez l'administrateur scolaire qui fait face à des demandes de congé mi-temps mi-solde de la part de certains titulaires;

- permettre aux administrateurs intéressés d'élaborer des éléments valables d'une politique de l'emploi partagé dans leur commission scolaire.

Une bonne façon de faire le tour du problème c'est d'observer ce qui se passe dans la réalité et d'analyser l'impact de l'emploi partagé dans le milieu scolaire: ce milieu se nomme l'école puisque c'est là qu'oeuvre le titulaire de classe. L'impact se produira sur le client (enfant), sur l'intervenant lui-même (l'enseignant) et sur son supérieur immédiat (le directeur d'école). Par ricochet ou par entraînement, les effets se feront aussi sentir auprès des parents du territoire de la commission scolaire. Il nous vient donc immédiatement à l'esprit un certain nombre de questions qu'il faut poser à chacun des agents impliqués:

a) l'enseignant:
   - Quels sont les motifs des demandes de partage de l'emploi?
   - Quelles sont les caractéristiques spécifiques de l'enseignant qui est intéressé par l'emploi partagé?
   - Comment s'organise-t-il au niveau du partage des tâches?
   - Etc.

b) la direction d'école:
   - Dans quelle mesure sa quantité de travail est-elle affectée?

- Quels sont les problèmes de communication rencontrés?
- Quels sont ses critères d'évaluation de la formule de l'emploi partagé?
- Quels sont les coûts réels du travail partagé?
- Etc.

c) l'élève

- Comme client du système, comment reçoit-il cette formule de travail? Et ses parents?
- La qualité de l'éducation en est-elle affectée?
- Etc.

Voilà un certain nombre de sous-questions qui permettront de décortiquer le problème apparemment assez complexe. La réponse à chacune de ces questions devrait apporter des éléments de solution au problème posé, en occurrence, l'impact du temps partagé par les titulaires du primaire sur l'élève, les parents, le directeur d'école et sur eux-mêmes. C'est dans la littérature, et en partie dans les législations, qu'on trouvera certains éléments de réponse. Toutefois l'essentiel de ceux-ci nous sera véhiculé par les gens du milieu: il faudra interroger des directeurs, des enseignants, des élèves. Après avoir synthétisé les conclusions des principales recherches, nous serons en mesure de comparer les résultats avec les expériences vécues.

Les perceptions des différents intervenants seront mises en confrontation: on peut voir la situation d'un oeil différent selon que l'on dirige ou non des enseignants à temps partagé dans son école, qu'on est enseignant à temps partagé ou à temps plein, qu'on est élève soit d'un ou de deux titulaires. Ces différentes données devraient nous permettre d'élaborer des éléments valables d'une politique de l'emploi partagé pour les titulaires du primaire.

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre comprend trois (3) parties importantes sur lesquelles nous allons baser la cueillette des informations pertinentes: la revue des principaux ouvrages, des principales législations et la recherche d'un modèle théorique valable.

Les index bibliographiques sont très éloquents face au travail à temps partiel, ils le sont un peu moins face au temps partagé et deviennent pratiquement muets quand on se place au niveau de l'enseignement au primaire. Les états sud-américains semblent les plus avant-gardistes et c'est là qu'on retrouve des recherches spécifiques sur le temps partagé au primaire. Quand à la France elle vient de marquer un pas en terme de législation. Les écrits québécois sur ce sujet semblent pratiquement inexistants.

Une fois recensés les ouvrages et législations les plus significatifs, nous serons en mesure de proposer un modèle conceptuel qui permettra d'articuler les informations à percevoir auprès des divers intervenants de l'école primaire.

3.1 Revue de quelques ouvrages

Bien qu'une foule de recherches et d'articles de langue anglaise aient été recensés, nous avons retenu des ouvrages de deux (2) organismes

pour les raisons suivantes: leurs affinités particulières avec l'objet de notre recherche, l'ampleur de leurs expériences et leur parution récente.

3.1.1 Projet de "New Ways To Work"

"New Ways To Work" est une organisation américaine à but non-lucratif, fondée à San Francisco en 1972 après qu'on eût observé que beaucoup de travailleurs ne satisfaisaient pas leurs besoins dans cette société changeante. Son but était de rechercher de nouvelles formules d'emploi valables. Cet organisme développa un programme de travail à temps partagé en 1974 et entreprit une série de recherches dans différents secteurs des activités humaines. Dans un document d'information générale, Olmstead (1980, p. 10) résume ainsi les conditions de réussite du temps partagé; il doit:

- être volontaire;
- être en parité avec les postes à temps plein (bénéfices, salaires, droits);
- avoir le support du superviseur;
- faire suite à des attentes claires de part et d'autre;
- être bien organisé, être régi par de bonnes communications et être de nature coopérative.

De plus il nous met en garde contre des problèmes poten-

tiels:

- On peut manquer de planification dans le travail.
- La communication nécessite l'implantation d'un système.
- On peut faire face à un manque de continuité si les activités sont mal coordonnées.
- Si l'équipe ne fonctionne pas bien, il faudra investir davantage dans la supervision.

Les conclusions des expériences de temps partagé dans l'enseignement sont spécifiées dans le volume de Moorman et al (1980b). Parmi plusieurs motifs variés, voici celui qui ressort chez les enseignants pour demander le partage de l'emploi; avoir plus de temps pour faire autre chose. Pour les districts, le temps partagé permet de créer de l'emploi pour les jeunes et donc apporte du sang neuf dans le personnel, ou évite des mises à pied.

Moorman indique comment on implante le temps partagé (nous citons les opérations les plus importantes seulement):

- en pairant des individus mais pas de n'importe quelle manière: "job sharing is like a marriage" (p. 30);
- en introduisant tout un système de communication concernant les contacts avec les élèves,

les parents, la direction et les partenaires (p. 32);

- en organisant une cédule de travail adéquate (p. 34);
- en divisant les responsabilités académiques et non-académiques (p. 42).

En terme de bénéfices marginaux, l'étude signale qu'il existe beaucoup de divergences d'un état américain à l'autre, au niveau surtout des avancements d'échelon, des coûts de l'assurance-santé, de l'ancienneté et même de la réversibilité (le droit pour l'employé à temps partiel de revenir à temps plein). Quant aux coûts monétaires, on conclut que l'employeur peut économiser sur la suppléance et sur le salaire de la deuxième personne qui souvent gagne moins cher que la première. Par contre, il peut perdre sur les bénéfices marginaux s'il doit les défrayer comme si la personne travaillait à temps plein.

Enfin, Moorman (pp. 55-58) traite de l'impact du temps partagé sur les intervenants scolaires. Voici ses principales conclusions:

- impact sur les enfants: positif (exploitation de plus de talents, professeurs reposés);
- réaction des parents: expérience favorable;
- réaction des administrateurs: meilleur moral, flexibilité d'engagement, meilleure productivité mais plus de supervision et d'évaluation;

- réaction des associations d'enseignants:
  crainte de perte de militantisme, par contre,
  la formule ajoute des bénéfices aux travail-
  leurs concernés.

Finalement Moorman conclut sur l'expérience de New Ways to Work en disant que le scepticisme initial disparaît avec l'expérimentation et que la formule est là pour rester.

3.1.2 Projet pilote du département d'éducation d'Hawaii

Le projet dont fait état Tanimura (1981) couvre tous les employés du secteur de l'éducation. Le but du projet était d'analyser l'éventualité de rendre permanent l'emploi partagé et de faire adopter un règlement d'Etat. Les conditions particulières de la recherche exigeaient que les partenaires des enseignants soient des nouveaux engagés de façon à créer de l'emploi. Le riche contexte expérimental et les expertises du Massachusset (Framingham 1965), de la Californie (Palo Alto 1974), du Wisconsin (1979-81) rehaussent la valeur de cette étude.

Voici à quelles conclusions est abouti ce projet-pilot triennal (1978-1981) d'Hawaii qui fut hautement subventionné:

a) Objectifs du temps partagé (p. 6):
   - alternative d'emploi pour les enseignants;
   - opportunité d'emploi pour les enseignants;

- environnement plus stimulant pour les professeurs d'expérience;
- stimulus additionnel pour les élèves.

b) Autres conclusions de l'expérience (pp. 9, 21, 35):
- c'est faisable et désirable;
- donne meilleure satisfaction et qualité de travail;
- il est difficile d'évaluer l'impact sur la qualité de l'éducation des élèves;
- ceux qui approchent de leur retraite sont affectés dans leurs bénéfices;
- l'employeur doit inciter les partenaires à se remplacer mutuellement et les payer comme suppléants.

c) Restrictions d'éligibilité:
- accepter un pourcentage (%) limité de personnel à temps partagé par école;
- ne placer deux professeurs expérimentés ensemble que si on est certain de leur compatibilité.

3.1.3 Autres ouvrages de référence

Davidson et Kline (1979, p. 228) incitent à déterminer des critères d'approbation des propositions d'emploi partagé et concluent que

le milieu de l'éducation est particulièrement propice au temps partagé:

> "The public school as much as or more than any other sphere of employment, is particularly adaptable to this new way to work".

Voici aussi quelques conclusions auxquelles arrivent Caplan et Caplan (1981):

- avantageux pour les enseignants;
- les parents sont favorables à la formule;
- les directeurs disent qu'ils obtiennent plus que 100 % de l'emploi, que cela leur permet de détecter les futurs enseignants et que des mises à pied sont évitées.

De plus, on rapporte qu'à San Francisco, les districts offrent les pleins bénéfices marginaux pour les enseignants à temps partagé afin de les intéresser à faire la demande.

3.2 Etat des législations

Les législations existantes ne traitent pas spécifiquement du temps partagé, peut-être parce que la notion est encore à son état embryonnaire. De façon générale cependant, la notion de temps partiel semble sous-tendre l'emploi partagé qui a été défini comme un emploi à temps partiel stable et volontairement partagé nécessitant un haut niveau de communication entre les partenaires.

3.2.1 France

En décembre 1980, la loi no 80-1056 est adoptée concernant le travail à temps partiel des fonctionnaires publics[3]. Tout employé peut demander de travailler à 50 % du temps ou plus. En cas de refus opposé par l'administration, les intéressés peuvent saisir la commission administrative paritaire compétente (France 1981, art. 2, p. 14).

En mars 1982, le travail à temps partiel reçoit ses lettres de noblesse dans le cadre d'une politique de lutte contre le chômage (Desmartis 1983). Le double but de la législation est de faire du travail à temps partiel un libre choix et de rendre les employés à temps partiel des salariés à part entière dans l'entreprise. Voici les principales dispositions de la loi:

- Les fonctionnaires à temps plein ont le droit d'exiger de l'employeur de travailler à temps partiel, c'est-à-dire de 50 % à 90 % du temps.
- Les employés à temps partiel ont priorité si des postes à temps plein sont disponibles dans l'entreprise.

---

3) La loi porte le no 81-64 quand il s'agit du travail à temps partiel dans les entreprises industrielles et commerciales, 28 janvier 1981, Paris.

- La législation s'attache à attribuer des droits égaux aux travailleurs à temps plein.

3.2.2 Etats-Unis

Le "California Assembly Bill 3339" (Moorman 1980a, p. 34) permet aux districts scolaires d'établir leurs règles pour réduire le temps de travail de leurs employés. Plus particulièrement, il fixe des conditions avantageuses par rapport au régime de retraite:

> "Permits members of the State Teachers' Retirement System who are part-time employees to have retirement benefits based on full time employment if the employee and the employer both elect to make contributions required for full-time employment... Limits provisions to a period of five years of part-time status".

Plusieurs districts proposent des contracts écrits de travail à temps partiel pour leurs enseignants et possèdent une politique à cet égard. Cependant, il ne semble pas y avoir de législation nationale sur le temps partiel, sauf celle qui concerne le salaire minimum. Cependant, des propositions législatives sont amenées pour encourager le travail à temps partiel (San Francisco 1980, p. 63):

a) exiger de l'employeur d'accorder proportionnellement les mêmes bénéfices qu'aux travailleurs à temps plein en terme d'assurance-salaire, de retraite, d'ancienneté, de maladie, de vacances;

b) empêcher un employeur d'exiger d'un employé qui est parent d'un enfant de moins de dix-huit (18) ans de travailler plus que seize (16) à trente (30) heures par semaine sauf s'il peut démontrer que le travail ne s'accomplit pas à temps partiel;

c) exiger des employeurs fédéraux de créer des opportunités de travail à temps partiel.

D'autres pressions s'effectuent afin de pousser le gouvernement fédéral à formuler une politique rationnelle (Coffinberger et Matthews 1980, p. 778).

3.2.3 Canada (et Québec)

Au Canada il n'existe pas de législation particulièrement encourageante pour les employés à temps partiel. Cependant le rapport d'une commission parlementaire (Wallace) devrait sortir au printemps 1983. Il ne faut pas confondre le plan fédéral de partage de temps de travail (rémunéré) avec du temps où l'employé reçoit des prestations d'assurance-chômage: programme particulièrement en vogue en 1983.

Au Québec il n'existe actuellement aucune loi pour les travailleurs à temps partiel. Le 25 mars 1981, le parti québécois formulait son intention de mieux protéger les travailleurs à temps partiel

(Lévesque et Ouellette 1981). Entre autre chose ce document visait à mettre en place une politique de création d'emplois à temps partiel pour les travailleurs intéressés et à accorder à ceux-ci les mêmes avantages sociaux qu'aux travailleurs à temps plein. Ce projet ne devint jamais réalité, en partie à cause des objections fermes de certains groupes de pression.

Voilà donc en bref l'état des législations actuelles. Comme elles sont inexistantes au Québec actuellement, c'est dans le décret de travail des enseignants qu'on trouvera les quelques paramètres relatifs aux conditions de travail; l'analyse en sera faite au chapitre 5 (5.4.3).

3.3 Modèle(s) théorique(s)

Nous faisons appel à deux modèles théoriques. Celui de l'équilibre des forces nous permet de détecter et de regrouper les principaux intervenants qu'il faudra interroger afin de tenir compte de l'équilibre qui doit caractériser une organisation et à laquelle ne fait pas exception l'école. Le second modèle nous permet de regrouper les informations de façon à tenir compte de la relation dynamique qui existe entre chacune d'elles. C'est plutôt une approche qu'ont mise au point Kast et Rosenzweig qui, à notre avis, est très rassurante puisqu'elle nous permet d'intégrer toutes les informations.

3.3.1 Equilibre des forces

L'école est un organisme forcément soumis à des pressions et contraintes de tout ordre venant tant de l'intérieur comme de l'extérieur. Crener et Monteil (1975, p. 298) quand ils définissent un organisme s'appuient sur l'équilibre des forces dont parlait C.I. Barnard:

> "... un tel système d'équilibre comprend schématiquement trois forces: les entrepreneurs, les employés, les clients... La réalisation d'un équilibre permettra la survivance et la croissance de l'organisme".

Cette façon de découper les forces organisationnelles en trois (3) thèmes apporte un premier secours.

Le premier objectif de l'école est d'éduquer et d'instruire des enfants; ceux-ci sont donc les clients privilégiés. Pour ce faire, elle utilise les ressources humaines que sont les enseignants: ceux-ci sont les employés. Ces enseignants ont besoin d'être coordonnés et dirigés; les directeurs d'école assument ce rôle.

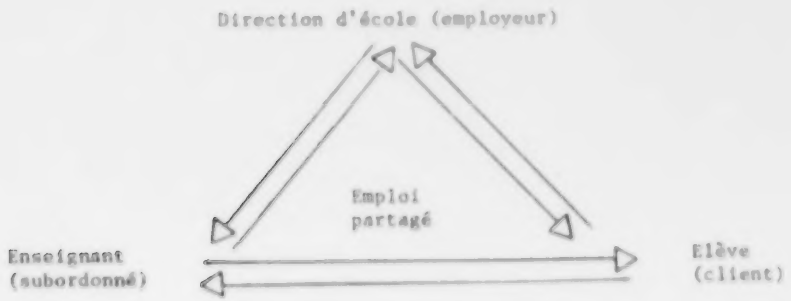
La description des trois (3) types de force dont parlent Tannenbaum et Schmidt (1958, p. 5) vient enrichir ce concept d'équilibre des forces:

1) Forces propres au dirigeant: son système de valeur, la confiance qu'il accorde à ses subalternes, son inclination personnelle, son sentiment de sécurité face à une situation incertaine, etc.

2) Forces provenant des subordonnés: leurs réponses aux attitudes du patron sous forme de tolérance, intérêt, participation, etc.

1) Forces dues à la situation: type d'organisation, efficacité du groupe, nature du problème, temps disponible. (Nous incluons le client dans cet aspect situationnel bien qu'à certains égards l'enfant peut aussi être traité comme un subordonné dans le système scolaire).

L'objectif de ce travail est de connaître l'impact de l'utilisation de la formule de l'emploi partagé et par conséquent d'analyser jusqu'à quel point elle affecte le jeu de l'équilibre des forces; la figure A permet de visualiser l'interrelation des intervenants dans cet équilibre.



A. Equilibre des forces.

En plus de ces trois (3) intervenants majeurs, on peut considérer les autres personnes de la commission scolaire comme faisant partie de l'environnement interne de même que les parents qui par définition sont garants des enfants. L'emploi partagé doit donc s'utiliser à la satisfaction des trois principaux intervenants afin qu'un minimum d'équilibre assure la survie de l'école.

3.3.2 Modèle de Kast et Rosenzweig

Kast et Rosenzweig (1979) ont identifié l'organisation comme un système ouvert en relation dynamique avec son environnement, à l'intérieur duquel plusieurs sous-systèmes sont en interaction:

a) le suprasystème environnemental;

b) le sous-système "buts et valeurs";

c) le sous-sytème "techniques et connaissances";

d) le sous-système "structure";

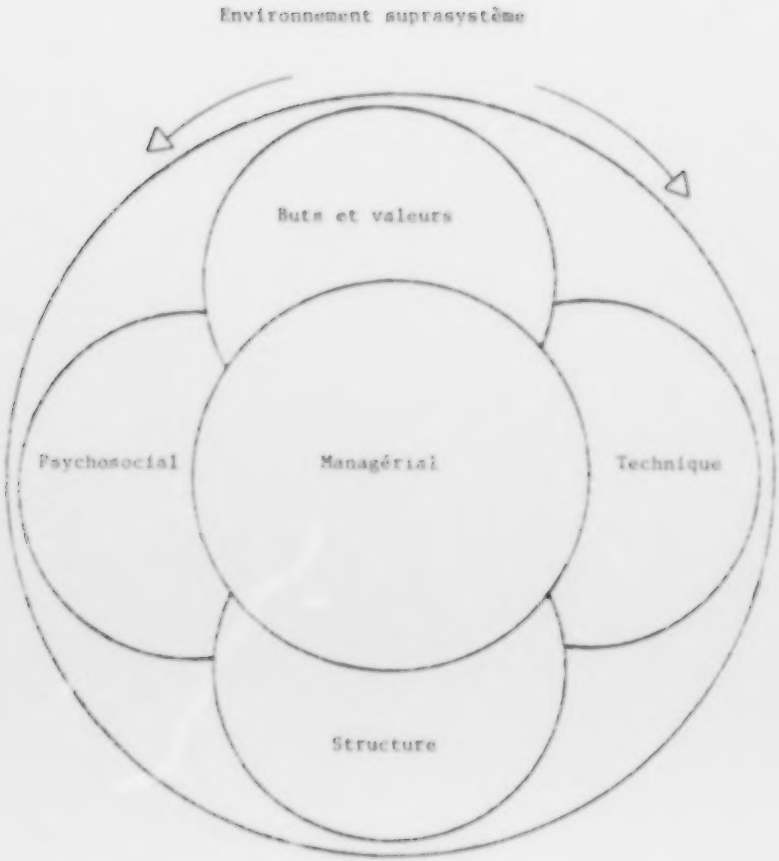
e) le sous-système "psycho-social";

f) le sous-système "managérial".

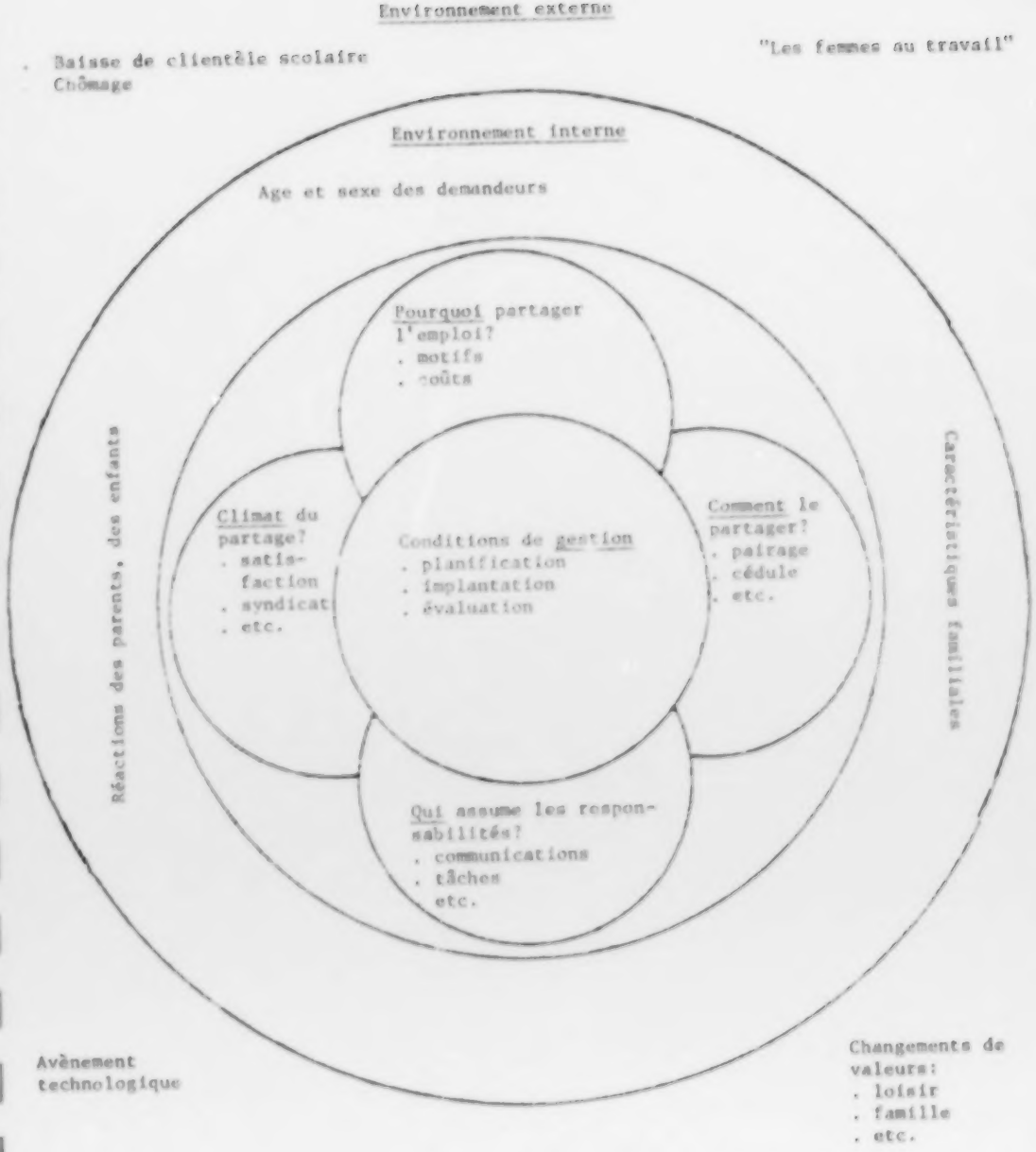
La figure 8 (p. 34) illustre l'articulation de cette vision organisationnelle.

L'approche système a fait l'objet d'applications très variées. C'est finalement une grille éprouvée permettant d'analyser un problème sous l'ensemble de ses angles. Par analogie on peut s'en servir pour définir l'emploi partagé de façon à le structurer en sous-systèmes.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION



B. Les cinq sous-systèmes de Kast et Rosenzweig.



C. Application de l'approche système de Kast et Rosenzweig à l'emploi partagé.

Ainsi, la brève définition du temps partagé[4] demande à être représentée pour que son analyse facilite l'identification de l'impact réel et complet sur les divers éléments du système. La figure C illustre la représentation de la définition du temps partagé d'après l'approche de Kast et Rosenzweig. Un certain nombre de questions nous viennent alors à l'esprit:

a) Dans quel contexte baigne l'emploi partagé?

(environnement)

L'environnement externe tient compte de toutes les considérations économiques, démographiques, sociologiques, technologiques et culturelles: il prépare l'administrateur à recevoir des demandes de partage de l'emploi. L'environnement interne est défini dans un contexte éducatif; en conséquence, c'est un domaine où les attitudes des travailleurs influent sur la qualité de l'apprentissage de l'élève. Par contre le client exerce une grande influence sur le système puisqu'il en devient le patron dans un certain sens par la voix des parents et des commissaires.

b) Pourquoi utilise-t-on cette formule de travail?

(objectifs et valeurs)

On trouve une partie des explications dans l'environnement: réduction du chômage, amélioration de la qualité de vie, etc.

---

4 Un travail où deux personnes partagent les responsabilités d'un poste à temps plein au prorata du salaire et des bénéfices marginaux.

D'autres explications viennent des valeurs individuelles des utilisateurs et des objectifs de la commission scolaire.

c) Comment implante-t-on le temps partagé? (technique)

Il faut traiter du pairage des individus, du partage des responsabilités, de l'organisation des cédules de travail. Cette question cherche à faire connaître les diverses opérations nécessaires pour actualiser le processus.

d) Qui en assume les responsabilités? (structure)

Il s'agit de mettre en évidence les règles et les procédures particulières au temps partagé de même que le partage du pouvoir et de l'autorité s'il y a lieu. Ainsi, il faut probablement formaliser davantage un certain nombre de canaux d'information. Les tâches du directeur d'école sont sûrement affectées de même que celles des enseignants. Y a-t-il lieu d'avoir des exigences spécifiques vis-à-vis des enseignants à temps partagé?

e) Dans quel climat se déroule le temps partagé?
(psycho-social)

La question réfère aux comportements et motivations des enseignants à temps partagé comme des professeurs à temps plein. La manière dont sont véhiculés les messages informels, la nature des contacts individuels, les attitudes face à cette formule de travail influencent l'efficacité du temps partagé.

f) Quelles sont les conditions de gestion du temps partagé? (managérial)

Le rôle de ce système est intégrateur et récupère donc les composantes des autres sous-systèmes. Afin de ne pas rendre trop complexe la classification des informations, la gestion sera divisée en trois (3) aspects seulement: la planification, l'implantation et l'évaluation du temps partagé. Il sera question ici des conditions et des critères à mettre en place pour gérer de façon efficace et efficiente le temps partagé.

Plusieurs éléments sont susceptibles de se recouper car la démarcation entre chaque sous-système comporte parfois une zone grise. Toutefois, poser ces six (6) questions c'est chercher à compléter la définition du concept d'emploi partagé. De plus, dans le milieu éducatif les réponses à ces questions seront recueillies à partir des trois (3) principales forces en présence qui ont été décrites plus haut: la direction d'école, l'enseignant et l'enfant.

4. METHODOLOGIE

4. METHODOLOGIE

Nous désirons d'abord une étude exploratoire du vécu actuel de quelques commissions scolaires au niveau de l'utilisation de la formule de l'emploi partagé. Afin que soient respectées des conditions minimales d'objectivité, dans ce chapitre nous préciserons les éléments suivants: le choix des répondants, le choix des instruments, les objects des questions, l'échantillon, le pré-test et la distribution du questionnaire.

4.1 Choix des répondants

Le choix du type de répondant s'est fait en considérant les trois (3) intervenants les plus directement touchés par la formule de l'emploi partagé: l'enseignant, la direction d'école et l'enfant. En poussant plus loin l'investigation, on s'aperçoit que le strict point de vue de la personne qui vit actuellement la situation demeure incomplet comme information. Il pourrait même contenir certains biais difficiles à déceler. Voici donc les agents spécifiques qui seront interrogés dans l'étude:

a) les directeurs d'école qui ont sous leur supervision un ou plusieurs titulaires à temps partagé en 1982-1983;

b) les directeurs d'école qui n'ont aucun titulaire à temps partagé dans leur(s) école(s) en 1982-1983;

c) les titulaires à temps partagé en 1982-1983 ayant un contrat permanent à la commisison scolaire;

d) les titulaires à temps plein en 1982-1983 qui ont comme collègues de travail dans leur école au moins deux (2) partenaires qui partagent un emploi;

e) les enfants dont les titulaires sont à temps partagé en 1982-1983 et qui sont de niveau cinquième ou sixième année;

f) les enfants dont le titulaire est à temps plein en 1982-1983 mais qui étaient éduqués par deux (2) titulaires en 1981-1982.

Ainsi la perception des six (6) types d'intervenants, devrait permettre d'analyser la situation de deux (2) points de vue différents: l'intervenant qui utilise la formule, celui qui l'a utilisée ou en côtoie l'utilisation. Ainsi il est important de connaître les motifs de la non-adhérance d'enseignants à temps plein ainsi que leur perception d'une situation qu'ils côtoient quotidiennement. Quant aux enfants, il est à craindre un certain biais en faveur de(s) l'enseignant(s) qui assure(nt) son éducation durant l'année scolaire en cours. On contournera le problème en interrogeant deux (2) catégories d'élèves: les utilisateurs et les ex-utilisateurs. Le choix limité aux élèves de cinquième ou sixième année s'explique par leur capacité à écrire leurs perceptions et permet de profiter du maximum de maturité qu'on peut attendre des élèves de niveau primaire.

On remarque l'absence des parents à cette étape-ci pour deux (2) raisons: l'envergure de l'étude ne permet pas d'augmenter la construction et le traitement de plus d'instruments, les trois (3) autres types d'intervenants sont en mesure de nous faire part des réactions que leur ont manifestées les parents dans l'exercice de leur activité.

Pour les fins de cette étude, il ne sera tenu compte que des partenaires à temps partagé qui accomplissent entre 35 % et 65 % de la tâche d'un enseignant à temps plein. On ne veut pas enlever inutilement de l'homogénéité dans la situation de recherche; il est possible que les problèmes vécus par les enseignants qui ne partagent que 20 % de leur temps soient différents de ceux qui en partagent 50 %.

Le personnel du centre administratif des commissions scolaires pourra faciliter l'accès à certaines données objectives peu accessibles au directeur d'école. Ainsi un directeur des services financiers produira une brève comparaison des coûts reliés au salaire et aux bénéfices marginaux et un directeur des services au personnel produira des données concernant les mises en disponibilité.

4.2 Choix des instruments

Le questionnaire apparaît comme l'instrument le plus approprié pour les raisons suivantes:

- permet d'aller chercher le maximum d'informations individualisées;
- ne mobilise pas de groupes de répondants ce qui aurait été pratiquement impossible étant donné la dispersion des écoles;
- comme les répondants font partie du milieu du recherchiste et le connaissent de vue ou de réputation, on peut s'attendre à un niveau de réponses assez élevé;
- permet d'atteindre beaucoup plus de répondants que les entrevues.

Il fut impossible de construire un seul instrument de cueillette des données pour l'ensemble des répondants. D'abord il aurait été beaucoup trop volumineux, ensuite un biais important aurait été introduit si chaque intervenant avait pu connaître le contenu des questions posées aux autres intervenants. En conséquence, on retrouve cinq (5) questionnaires différents qui s'adressent aux intervenants suivants (voir copies de ces instruments aux appendices A à F):

- questionnaire A: aux directeurs d'école non-utilisateurs de la formule d'emploi partagé;
- questionnaire B: aux directeurs d'école utilisateurs de la formule;
- questionnaire C: aux titulaires de classe à temps partagé;
- questionnaire D: aux titulaires de classe à temps plein;
- questionnaire E: aux élèves de cinquième ou sixième année.

4.3 Objets des questions

Les objets de cueillette ont été sélectionnés à partir des compo-

santes du cadre théorique et des éléments essentiels ressortant de la revue de la littérature. Puis ils ont été inclus selon leur pertinence, dans un ou plusieurs des questionnaires spécifiques aux divers intervenants.

Ainsi on reconnaîtra la subdivision tirée du modèle de Kast et Rosenzweig:

a) environnement (interne);

b) le pourquoi (objectifs);

c) le comment (technique);

d) le qui (structure);

e) le climat (psycho-social);

f) la gestion (managérial).

Le tableau 1 donne les objets sur lesquels a porté le choix des questions dispersées dans chacun des questionnaires. Les chiffres dans les colonnes correspondent aux numéros des questions.

Le choix des questions aurait pu être davantage élaboré; par exemple, il aurait fallu poser beaucoup plus de questions pour saisir toutes les subtilités qui affectent le climat de travail dans l'école. D'une part, il y avait le souci de ne pas surcharger les données, d'autre part, celui de ne pas créer de suspicion ou de méfiance en comparant davantage l'enseignement à temps partagé avec l'enseignement à temps plein.

1. Correspondance des objets de la conflitte des données avec la codification des questions

Objets de conflitte	Codification des questions dans chacun des cinq (5) questionnaires				
	A	B	C	D	E
1.1 Environnement					
. statut des enseignants		1	5,6		
. sexe des enseignants			1	1	
. âge des enseignants			2	2	
. nombre d'enfants à charge des enseignants			3	3	
. réaction des parents		6	11	6	4 7
. préférence des enfants					
1.2 Le pourquoi					
. motifs des demandes			9		
. motifs des non-demandes				4	
. motifs de refus des demandes		9	13		
. justification de la non-utilisation de la formule	1				
1.3 Le concept					
. choix du partenaire		4	9		
. partage des matières		5	10		
. cédule de travail			7		
. plan d'action des enseignants		7d	12d		
. modification des jours de travail		7b	12b		
. suppléance		7a	12a		
. perfectionnement des enseignants		7e, f	12e, f		
1.4 Le qui					
. modification des tâches du directeur d'école		3			
. modification des tâches de l'enseignant					
.. relation maître-élève		2a	8a	5a	
.. transmission des matières		2b	8b	5b	
.. préparation des cours			14	8	
1.5 Le climat					
. satisfaction au travail			15	9	
. participation aux réunions		7c	12c		
. conflits et contraintes			16		
1.6 Gestion					
. avantages et inconvénients	2	8		7	5,6
Commentaires généraux		10		10	
Nombre total de questions	2	21	22	11	4

4.4 Echantillon

Cette partie comprend le choix et les limites du territoire, le mode de sélection de l'échantillon et la quantité de répondants réels.

4.4.1 Territoire

Comme il a été dit à la partie 2.1 de cette étude, une première inquisition auprès de douze (12) commissions scolaires a révélé que les commissions scolaires locales couvertes par la commission scolaire régionale Chaudière utilisaient assez abondamment la formule de l'emploi partagé. Ce milieu a donc été choisi parce qu'il offrait un bon potentiel de données: il comprend les cinq (5) commissions scolaires suivantes: Des Erables, Langevin, Des Cèdres, Saint-Joseph et Beauceville.

On y retrouve trente-quatre (34) écoles institutionnelles, chacune étant sous la supervision d'un directeur d'école. Chaque école institutionnelle peut comprendre une (1), deux (2) et même trois (3) écoles physiques. Le tableau 2 donne le partage de ces écoles institutionnelles par commissions scolaires ainsi que le nombre d'entre elles où on retrouve des enseignants à temps partagé.

Environ les deux tiers (2/3) de ces écoles institutionnelles sont éparpillées dans un milieu rural étendu et à faible densité de population, les autres se situent en milieu semi-urbain.

2. Distribution par commission scolaire des écoles institutionnelles selon qu'elles utilisaient ou non la formule d'emploi partagé en 1982-1983

Nom des commissions scolaires	Ecoles utilisatrices	Ecoles non-utilisatrices	Total écoles institutionnelles
Des Erables	6	4	10
Langevin	6	2	8
Saint-Joseph	3	3	6
Des Cèdres	3	4	7
Beauceville	3	0	3
Total	21 (62 %)	13 (38 %)	34 (100 %)

4.4.2 Sélection de l'échantillon

Voici comment s'est fait le choix des divers agents:

a) Directeurs d'école:

Tous les directeurs ont reçu un questionnaire. Les vingt-et-un (21) directeurs non-utilisateurs de la formule en 1982-1983 ont reçu le questionnaire A et les treize (13) utilisateurs de la formule ont reçu le questionnaire B.

b) Enseignants à temps partagé:

Tous les enseignants à temps partagé possédant un contrat permanent (ils avaient donc adhérer volontairement à la formule) ont reçu le questionnaire C. Sur le territoire on en a dénombré quarante-six (46).

c) Enseignants à temps plein:

Dans chacune des écoles physiques où enseignent au moins un (1) titulaire à temps partagé, un (1) titulaire à temps plein a reçu le questionnaire D. Ce nombre fut de vingt-trois (23). La méthode de sélection aléatoire consistait à choisir le troisième titulaire sur la liste alphabétique ou le deuxième quand ce dernier n'existait pas.

d) Elèves:

En prenant au hasard six (6) élèves maximum par classe choisie, on pouvait atteindre des élèves de groupes plus diversifiés et conserver un échantillon restreint. Cinq (5) écoles dans lesquelles le directeur avait déclaré des titulaires à temps partagé en cinquième ou sixième année furent choisies au hasard. L'échantillon d'élèves ayant des titulaires à temps partagé en 1982-1983 mais un (1) seul titulaire en 1981-1982 fut choisi dans ces classes; on administra le questionnaire E à ces trente-quatre (34) élèves. A l'intérieur de ces mêmes écoles dans des groupes de même degré nous avons administré le même questionnaire à vingt (20) élèves ayant un (1) seul titulaire en 1982-1983 mais en ayant eu deux (2) l'année précédente (cas inverse du précédent). Il ne fut pas toujours possible de trouver six (6) élèves dans chacun de ces groupes; dans ces cas nous acceptions tous les élèves qui répondaient au critère. En tout, cinquante-quatre (54) élèves ont été interrogés collectivement sur une population totale d'environ quatre cents (400) élèves répondants aux critères établis.

Au tableau 3 on distribue les classes selon que le titulaire travaille à temps partagé ou à temps plein. Au tableau 4 on retrouve le partage de ces titulaires d'après le type de contrat qu'il possède. Seuls les enseignants à contrat permanent font l'objet de cette étude; les autres qui n'ont aucune permanence sont souvent dits "suppléants" ou "enseignants sous contrat à temps partiel".

3. Distribution par commission scolaire des classes d'après les types de titulaires

Nom des commissions scolaires	Classe à 1 titulaire	Classe à 2 titulaires	Nombre total de classes
Des Érables	106 (91 %)	11 (9 %)	117
Langevin	76 (87 %)	11 (13 %)	87
Saint-Joseph	54 (93 %)	4 (7 %)	58
Des Cèdres	59 (92%)	5 (8 %)	64
Beauceville	30 (79 %)	8 (21 %)	38
Total	325 (89 %)	39 (11 %)	364 (100 %)

4. Distribution par commission scolaire des titulaires à temps partagé selon leur type de contrat

Nom des commissions scolaires	Titulaires à contrat permanent	Titulaires sans permanence	Classes à 2 titulaires
Des Erables	12	10	11
Langevin	12	10	11
Saint-Joseph	5	3	4
Des Cèdres	9	1	5
Beauceville	8	8	8
Total	46 (59 %)	32 (41 %)	39

4.3 Pré-test

Au moins un représentant de chaque groupe d'agents interrogés a été amené à répondre à une première version du questionnaire. Puis une entrevue avec chacune de ces personnes a permis certains ajustements.

Le pré-test a permis de constater qu'un enfant de dix (10) ans semblait en mesure de répondre à un tel questionnaire. De plus, il a permis de réduire et simplifier les questions pour le directeur d'école, particulièrement celles qui concernent la qualité de l'éducation, la nature de ses tâches et le climat dans l'école. Au niveau du questionnaire des enseignants, il a favorisé l'élimination de certains biais dans

les questions.

Le pré-test a permis aussi de conserver les questions qui permettaient davantage la comparaison des opinions des divers agents et d'éliminer les autres. Cependant nous avons été amené à diviser en quatre (4) questionnaires différents le premier formulaire qui s'adressait à quatre (4) types d'intervenants. Ainsi le répondant ignorait les questions qui devaient être posées aux autres types d'intervenants.

4.6 Distribution du questionnaire

Nous avons eu le privilège d'être accueillis aux cinq (5) tables de gestion[5] du territoire. Après avoir explicité les objets de l'étude, on sollicita la collaboration des directeurs d'école afin que chaque questionnaire atteigne bien la cible visée. De plus un certain nombre d'informations fut cueilli lors de ces rencontres afin de bien comprendre le fonctionnement des commissions scolaires par rapport au temps partagé tout en faisant état des principaux avantages et difficultés rencontrés.

Chaque directeur d'école remettait de main à main les questionnaires avec une enveloppe pré-adressée et pré-affranchie accompagnée d'une missive. Le contact personnel effectué à ces cinq (5) points stratégi-

---

5 Lieu de rencontre des cadres de service et des cadres d'école.

ques de concertation administrative nous a valu un pourcentage de répondants très élevé. (cf. tableau 5, p. 56)

5. ANALYSE DES DONNEES

5. ANALYSE DES DONNEES

Au chapitre précédent ont été établies les conditions dans lesquelles se sont déroulées les diverses étapes d'élaboration et d'administration des instruments de cueillette des données. Il s'agit maintenant d'étaler les principaux faits et les perceptions pertinentes que révèlent les données recueillies. Il faut aussi dégager les éléments les plus pertinents et les comparer avec les principales conclusions qui ont été tirées de la revue de la littérature (chapitre 3). Etablissons d'abord un mode de compilation adéquat et une méthode d'analyse des résultats.

Les questionnaires ont été construits de façon à rendre comparable et quantifiable le maximum de données; au tableau 1 on a pu se rendre compte que plusieurs questions se retrouvent de façon identique dans deux (2), trois (3) et même quatre (4) questionnaires différents. Il est donc facile d'établir des points de comparaisons entre les perceptions des divers intervenants. De plus dans la majorité des questions un espace avait été réservé pour permettre aux répondants de justifier (ou d'élaborer davantage) sur leurs réponses quantifiées: ces données aident à enrichir les chiffres qui apparaissent dans les tableaux. Quand elles sont jugées pertinentes les informations tirées de la revue de la littérature viennent complêtées les résultats observés ou les opinions des divers intervenants.

Nous regrouperons les informations en conformité avec le cadre théorique établi au chapitre 3. Ainsi c'est en référence aux six (6) sous-systèmes de l'approche de Kast et Rosenzweig que seront regroupées les informations:

1) Environnement immédiat;

2) Pourquoi partager l'emploi?;

3) Comment le partager?;

4) Etablissement des responsabilités et des rôles;

5) Climat dans lequel il se déroule;

6) Condition de gestion: la question des "avantages et inconvénients" de l'emploi partagé sera analysée sous cet item parce qu'elle synthétise bien l'opinion des répondants. Quand aux conditions de gestion comme telles, elles font l'objet du chapitre suivant qui traite des recommandations.

Pour chacun des objets d'analyse nous suivrons généralement la démarche suivante:

- présentation des éléments à considérer;
- présentation d'un tableau de données s'il y a lieu;
- interprétation des résultats et enrichissement tiré des commentaires des répondants;
- brève allusion à certains éléments tirés de la littérature s'il y a lieu.

Ce processus permet de regrouper sous ce même chapitre les résultats observés et les points de convergence (ou de divergence) avec la littéra-

rature, et ainsi éviter des répétitions inutiles.

Quant au nombre de répondants il est très satisfaisant tel que le démontre le tableau 5. En effet quatre-vingt-seize (96) questionnaires ont été compilés sur une possibilité de cent trois (103): 93 % des personnes contactées ont donc collaboré à l'étude.

5. Distribution des répondants par catégorie

Agents contactés	Questionnaires expédiés	Questionnaires reçus
Directeurs non-utilisateurs (questionnaire A)	13	13 (100 %)
Directeurs utilisateurs (questionnaire B)	21	21 (100 %)
Enseignants à temps partagé (questionnaire C)	46	42 (91 %)
Enseignants à temps plein (questionnaire D)	23	20 (87 %)
Elèves (questionnaire E)	54	54*
Total A à D	103	96 (93 %)

* 54 élèves ont été appelés à répondre au questionnaire sous administration collective par groupe de six (6) élèves maximum.

5.1 L'environnement immédiat

L'analyse de l'environnement comprend des caractéristiques des titulaires à temps partagé telles l'âge, le sexe, le nombre d'enfants à charge et le degré où ils enseignent. Il comprend aussi les réactions des clients, en occurrence les parents et les enfants.

5.1.1 Age

Le tableau 6 indique nettement que l'âge moyen des titulaires à temps partagé est inférieur à celui des titulaires à temps plein. En effet, 24 % des titulaires à temps partagé ont quarante-deux (42) ans et plus alors que cette proportion est de 50 % chez les enseignants à temps plein.

6. Répartition des enseignants selon l'âge et la formule d'emploi

Age	Temps plein	Temps partagé
25 ans ou moins	-	-
26 ans à 31 ans	1 (5 %)	2 (5 %)
32 ans à 41 ans	9 (45 %)	30 (71 %)
42 ans à 50 ans	6 (30 %)	7 (17 %)
51 ans ou plus	4 (20 %	3 (7 %)
Total	20	42

3.1.2 Sexe

Au niveau primaire on estime à environ 10 % le nombre maximum de titulaires masculins. C'est donc un milieu à très forte prédominance féminine; c'est pourquoi on ne peut tirer aucune conclusion du fait que les soixante-deux (62) répondants à temps plein comme à temps partagé sont tous du sexe féminin.

3.1.3 Nombre d'enfants à charge

Le nombre d'enfants à charge a sûrement une influence sur le choix de la formule de travail. Comme on observe au tableau 7 que les titulaires à temps partagé ont plus d'enfants de moins de seize (16) ans que leurs collègues, on verra plus loin que le principal motif de demande de réduction du temps de travail se justifie par une recherche de meilleure disponibilité familiale. En effet, alors que le nombre

7. Répartition du nombre d'enfants à charge des titulaires selon la formule d'emploi

Formules d'emploi	Nombre d'enfants par famille					
	0	1	2	3	4	Moyenne
Temps plein	6	4	9	1	1	1,1
Temps partagé	8	4	15	11	4	2,0

d'enfants à charge chez les enseignants à temps partagé est de 2,0, il n'est que de 1,1 chez leurs collègues.

5.1.4 Degrés d'enseignement

Le degré d'enseignement n'est pas toujours un élément pris en considération par les répondants mais, comme on le verra plus loin, un certain nombre d'entre eux considèrent qu'il y a plus d'avantages et moins d'inconvénients à exploiter la formule vers la fin du primaire. Il peut alors paraître surprenant qu'une bonne concentration des titulaires à temps partagé se trouvent au premier cycle. Voici la dispersion des trente-sept (37) enseignants selon les degrés où ils enseignent:

1re année, 1re et 2e années:	12
2e année, 2e et 3e années:	6
3e année, 3e et 4e années:	2
4e année, 4e et 5e années:	5
5e année, 5e et 6e années:	6
6e année :	5
adaptation scolaire :	1

5.1.5 Réactions des parents

Etant donné les limites de cette étude, aucun parent n'a été interrogé face à son degré de satisfaction de la formule de l'emploi partagé. On pourrait d'ailleurs se demander jusqu'à quel point les pa-

rents réalisent l'impact de la formule sur l'éducation de leurs enfants. La question qui fut posée aux directeurs, enseignants et enfants impliqués dans le temps partagé visait à savoir quels genres de commentaires occasionnels ils pouvaient avoir reçus des parents.

8. Interprétation des commentaires reçus des parents par les divers intervenants impliqués dans la formule de l'emploi partagé

	Directeur	Enseignants à temps partagé	Enseignants à temps plein	Enfants	Total
Très favorable	1 (5 %)	15 (38 %)	3 (15 %)	7 (13%)	26 (19%)
Plutôt favorable	8 (42 %)	18 (46 %)	5 (25 %)	3 (6 %)	34 (26%)
Plutôt défavorable	2 (11 %)	1 (3 %)	6 (30 %)	-	9 (7 %)
Très défavorable	-	-	-	-	-
Aucun commentaire significatif	8 (42 %)	5 (13 %)	6 (30 %)	44 (81 %)	63 (18 %)
Total	19	39	20	54	132 (100 %)

Dans l'ensemble les répondants ont reçu très peu de commentaires défavorables des parents. 48 % des intervenants n'auraient reçu aucun commentaire significatif des parents et 45 % auraient reçu des commentaires favorables. Voici quelques remarques des intervenants:

a) Directeurs utilisateurs:

Des parents sont parfois défavorables au début à cause du manque d'autonomie ou de capacité d'adaptation de leur enfant. A la moindre faute d'un des partenaires, les parents peuvent critiquer la formule d'emploi partagé.

b) Enseignants à temps partagé:

Il serait normal que les opinions des enseignants à temps partagé comportent un biais favorable. Cependant ces derniers rapportent que plusieurs parents voient une préparation au secondaire vers la fin du primaire (5), des parents sont réticents au début pour les plus jeunes (4), des parents sont plus favorables au deuxième cycle (1), les parents ont peur que les exigences soient doublées pour leur enfant (1), etc.

c) Enseignants à temps plein:

Ce sont les enseignants à temps plein qui semblent avoir reçu le plus de feedback négatif des parents. Des parents semblent faire état de la quantité de travail le soir (1), de l'adaptation à des exigences différentes (1), d'une crainte pour les plus jeunes mais d'un intérêt pour le deuxième cycle (2).

d) Enfants:

Quatre (4) répondants sur cinquante-quatre (54) seulement ont livré des commentaires venus de leurs parents: "c'est bizarre", "tu va comprendre mieux" (2), "un (1) des deux (2) est plus déplaisant".

On trouve peu d'allusion aux commentaires de parents dans la littérature sinon pour dire que ces derniers n'opposent aucune réticence importante. A l'enquête de Mount Diablo (Moorman 1980b, p. 56), 87 % des parents qui ont répondu voulaient poursuivre la formule.

5.1.6 Réactions des enfants

Les enfants font partie de l'environnement immédiat mais on analysera plus loin leurs perceptions au niveau de sous-système managérial quand on confrontera avantages et inconvénients du temps partagé. Au tableau 9, on observe qu'ils ont beaucoup aimé avoir deux (2) titulaires dans une proportion de 39 % alors que 33 % d'entre eux ne voient aucune différence. Quant à savoir quel serait leur opinion s'ils étaient libres de choisir, il semble que 41 % d'entre eux choisiraient deux (2) titulaires, 22 % un (1) seul titulaire et 37 % seraient indifférents.

Dans la littérature on fait très peu état des réactions des enfants sauf pour dire qu'on n'observe pas de réactions particulièrement négatives et que d'autre part la qualité de l'éducation est difficilement évaluable.

9. Distribution des élèves selon l'intérêt manifesté vis-à-vis les titulaires à temps partagé

Question: Aimes (aimais)-tu avoir deux (2) titulaires?

Réponses	Nombre d'enfants
Beaucoup	21 (39 %)
Un peu	13 (24 %)
Pas du tout	2 (4 %)
Aucune différence	18 (33 %)
Total	54 (100 %)

5.2 Le pourquoi

La deuxième question à laquelle il fallait répondre consistait à préciser les objectifs justifiant l'utilisation de la formule du partage de l'emploi. Ces objectifs peuvent être d'ordre individuel (ceux évoqués par les enseignants) ou d'ordre organisationnel (évoqués par les administrateurs).

Au niveau individuel il importe de connaître les motifs qui poussent les titulaires à acheminer des demandes de même que les motifs des non-demandes. Au niveau organisationnel on ne traitera pas comme tel les objectifs qui se retrouvent d'abord dans le contexte socio-économique décrit au chapitre premier. Cependant, l'analyse de la non-utilisa-

tion de la formule dans 38 % des écoles institutionnelles de même que les motifs qui justifieraient des administrateurs de refuser des demandes est très pertinente. De plus l'analyse des coûts financiers de la formule peut suggérer la prise en charge d'objectifs spécifiques.

5.2.1 Motifs des demandes

Comme en fait foi le tableau 10, les trois (3) motifs justifiant les demandes de partager un emploi sont dans l'ordre d'importance: le besoin de disponibilité pour sa famille, la recherche d'une bonne santé mentale et/ou physique et le désir de satisfaire des besoins personnels (loisirs). Dans leurs commentaires, les répondants font souvent état de la qualité de vie; on veut prendre le temps de vivre, on a le goût d'être efficace tant à l'école qu'à la maison...

La retraite est évoquée une (1) seule fois par les trente-huit (38) répondants. On peut s'en étonner bien que plus loin on verra que les réglementations actuelles pénalisent l'enseignant qui partagerait son temps à cette étape-là de sa pré-retraite.

Les raisons pour lesquelles les enseignants ont participé au projet pilote d'Hawaii (Tanimura 1981, p. 10) furent dans l'ordre: plus de temps pour la famille (5 %), santé (12 %), exploration d'un autre travail (12 %), plus de temps pour les besoins personnels (10 %)...

10. Raisons personnelles évoquées par les titulaires pour leur travail à temps partagé

Motifs	1er choix	2e choix	3e choix	Pondération*
Opportunité d'enseigner dans cette école	2	0	0	6
Disponibilité familiale	22	6	2	80
Santé physique et/ou mentale	10	9	1	49
Besoins personnels (loisirs)	3	11	5	36
Amélioration professionnelle (études)	0	4	8	16
Opportunité à un autre enseignant	0	1	8	10
Retraite par phase	1	0	0	3
Occasion d'explorer un deuxième emploi	0	1	0	1

* Le premier choix est multiplié par 3, le deuxième par 2 et le troisième demeure absolu.

5.2.2 Motifs des non-demandes

Des vingts (20) enseignants à temps plein interrogés, dix (10) ont déjà pensé à partager leur travail. C'est pour des raions très variées qu'ils n'ont pas acheminé de demande: manque d'intérêt pour le travail à la maison, crainte de ne pas avoir un partenaire adéquat, besoin de liens affectifs soutenus avec les élèves, besoin d'un salaire à temps plein,

crainte de retarder l'heure de la retraite, etc.

5.2.3 Justification de la non-utilisation de la formule

Il ne faut pas croire que les treize (13) directeurs qui n'utilisent pas la formule du temps partagé en 1982-1983 sont pour autant défavorables à celle-ci. En effet douze (12) de ces treize (13) directeurs disent qu'ils n'ont eu aucune demande et l'autre évoque un refus du personnel administratif de la commission scolaire. De fait, leur perception face aux avantages et inconvénients d'utilisation de la formule semble plutôt neutre comme en font état les données du tableau 11.

11. Perception des directeurs non-utilisateurs face aux avantages et inconvénients du temps partagé

	Nombre de directeurs
Beaucoup plus d'inconvénients	0
Plus d'inconvénients	1
Equilibre des avantages et des inconvénients	9
Plus d'avantages	1
Beaucoup plus d'avantages	0
Incapable de se prononcer	1
Total	12

Plusieurs de ces directeurs ont déjà supervisé des titulaires à temps partagé et ils qualifient le plus souvent l'expérience de positive. Voici les conditions qu'ils fixeraient si on leur acheminait des demandes:

- disponibilité des enseignants particulièrement aux réunions et aux journées pédagogiques (6 répondants);
- répartition claire et précise des tâches dès le départ (4 répondants);
- compatibilité des exigences auprès des élèves (4 répondants);
- facilité de communication entre les partenaires (3 répondants);
- horaire équilibré favorable aux élèves (3 répondants);
- réserve au premier cycle (1 répondant).

Moorman (1980b, p. 45) dit que le directeur, souvent réticent au début, accepte très vite la formule.

5.2.4 Motifs de refus

Afin de connaître les principales contraintes au temps partagé, il a été demandé aux utilisateurs de la formule d'anticiper des motifs valables de refus; l'idée était de faire ressortir certaines

valeurs propres à l'organisation. Au tableau 12, il apparaît que les directeurs pourraient davantage justifier des refus bien que les enseignants eux-mêmes y voient aussi certains motifs. En effet, 71 % des directeurs contre 24 % des enseignants admettent qu'on peut refuser une demande de partage de l'emploi. La gamme de motifs suggérés auraient pu être plus élaborée dans les questionnaire. Des directeurs ont fait état d'au moins deux (2) autres motifs, soit le degré de maturité des élèves et l'incapacité pour un titulaire d'enseigner une matière spécifique quand les deux (2) partenaires sont intéressés par la même matière.

De façon générale, les commentaires des directeurs accordent beaucoup d'importance à la compatibilité des partenaires. Quant au motif disciplinaire, bien qu'il soit évoqué par huit (8) directeurs et huit (8) enseignants, plusieurs répondants font confiance aux capacités d'adaptation des élèves. D'autre part des enseignants disent que le directeur devrait faire confiance à l'opinion d'un enseignant à savoir s'il se croit capable de travailler ou non avec un partenaire spécifique. Cependant la plupart des directeurs s'accordent à dire qu'on doit accorder de l'importance à la compatibilité de fonctionnement entre les partenaires.

Dans toutes les études on accorde énormément d'importance à cette fameuse compatibilité; elle fait presque partie de la définition du travail partagé.

12. Opinions des utilisateurs de la formule quant aux motifs justifiant des refus face aux demandes de partage de l'emploi

Questions	Directeur	Enseignant
a) Y a-t-il des raisons qui justifieraient un employeur de refuser le travail partagé?		
- Oui	15 (71 %)	10 (24 %)
- Non	5 (24 %)	17 (42 %)
- Je n'en soupçonne pas	1 (5 %)	14 (34 %)
Total	21	41
b) Si oui, lesquelles?		
- Personnalité incompatible	10	6
- Limite du nombre dans une école	4	1
- Approche disciplinaire différente entre les partenaires	8	8

5.2.5 Coûts monétaires

Le temps partagé se justifie-t-il par une économie au niveau des frais directs? Analysons la situation en terme de salaire, bénéfices marginaux monnayables, mises en disponibilité et/ou mises à pied et perfectionnement.

a) Salaire et bénéfices marginaux:

Pour les fins de l'expérience considérons un enseignant de seize (16) ans d'expérience et quinze (15) ans de scolarité: ce dernier correspond à l'enseignant moyen d'une des commissions scolaires étudiées. Le tableau 13 nous permet de comparer, point par point, le formulaire de paie d'un enseignant à temps plein avec deux (2) enseignants partageant leur emploi à 50-50. Il semble qu'il en coûterait 465,97 $ supplémentaire à la commission scolaire d'après une échelle de 1982-1983 pour embaucher deux (2) titulaires sur un même poste. Le coût pour la commission scolaire serait donc de 1,6 %.

13. Comparaison les éléments financiers apparaissant au formulaire de paie d'un enseignant à temps plein avec deux (2) enseignants à temps partagé

	Temps plein	Temps partagé	Différence
Salaire (échelle de la 15ie journée)	29,146 $	14,573 $ x 2	-
Assurance-chômage	360,50 $	308,73 $ x 2	+256,96 $
Régime de rentes	268,20 $	230,00 $ x 2	+191,80 $
Assurance collective	45,00 $	22,50 $ x 2	-
C.S.S.T.	63,45 $	39,35 $ x 2	+ 15,25 $
Total			464,01 $ (1,6 %)

Dans le projet d'Hawaii (Tanimura 1981, p. 27) on conclut que les coûts opérationnels directs sont moindres que pour les employés à temps plein parce que le plus souvent, le poste va être complété par du personnel plus jeune et moins expérimenté et qui, par conséquent, commande un salaire inférieur. Les vacances et congés de maladie sont alloués au prorata du temps et n'ont donc aucun effet sur les coûts directs.

b) Mises en disponibilité:

Dans le contexte socio-économique actuel, il est plus que fréquent de voir un employeur aux prises avec des mises en disponibilité ou dans l'obligation de mettre des travailleurs à pied. Actuellement l'enseignant mis en disponibilité reçoit un salaire durant deux (2) ou trois (3) ans; il y a donc un coût opérationnel important à ce niveau, lequel peut être en partie résorbé par le partage de l'emploi.

Dans l'ensemble des cinq (5) commissions scolaires étudiées, il existe trente-neuf (39) classes à deux (2) titulaires (voir tableau 4), ce qui procure de l'emploi à soixante-dix-huit (78) titulaires. Parmi ceux-ci on retrouve quarante-six (46) titulaires ayant un contrat permanent et trente-deux (32) enseignants à temps partiel. Dans l'hypothèse donc où on aurait refusé le temps partagé et que tous les titulaires seraient demeurés à temps plein, on aurait dû assumer le coût de sept (7) enseignants en disponibilité pour un salaire global de

204 022,00 $ (29 146,00 $ x 7)[6]. Bien sûr, l'économie d'une partie de cet argent est en fonction de l'utilisation que l'on fait des enseignants mis en disponibilité. Cependant une mise en disponibilité peut durer jusqu'à trois (3) ans selon les normes des conventions collectives ou des décrets en vigueur. D'autre part, il faut considérer qu'à cause du temps partagé trente-deux (32) enseignants ont eu la chance de profiter d'un contrat à temps partiel. Les conséquences de cette embauche sont difficilement évaluables car elles se répercutent au niveau du chômage, de l'impôt personnel, du bien-être social, du renouvellement du personnel, etc.

c) Perfectionnement:

Théoriquement le perfectionnement coûte plus cher pour deux (2) titulaires à temps partagé que pour un (1) seul travailleur à temps plein. En effet, assumons que l'enseignant à mi-temps a besoin de plus de la moitié du perfectionnement à cause d'un certain nombre d'éléments communs aux deux (2) personnes même si elles enseignent des matières différentes. Qui de l'employeur ou de l'employé doit assumer ces coûts? De façon générale, sauf dans certains districts américains où on veut vraiment favoriser le temps partagé, l'enseignant assume personnellement ces coûts. Certaines commissions scolaires allouent un montant forfétaire pour encourager les enseignants qui doivent se perfectionner en dehors de leur temps de travail.

---

6 Contrats permanents (46) - nombre de postes (39) = nombre de mises en disponibilité (7) x salaire moyen (29 146,00 $) = épargne théorique (204 022,00 $).

5.3 Le comment (technique)

Dans la partie précédente il s'agissait de clarifier les divers motifs favorisant l'utilisation du temps partagé. D'autres objectifs qu'ont indirectement atteints les utilisateurs pourront se dégager quand on traitera la question des avantages et des inconvénients au point 5.6 de ce chapitre.

Les intervenants ont été interrogés sur sept (7) aspects problématiques au niveau de la démarche d'implantation du temps partagé: le choix du partenaire, les choix des matières à enseigner, la cédule de travail, le plan d'action, les modifications des journées de travail, la suppléance et le perfectionnement.

5.3.1 Choix du partenaire

Précédemment, il fut énoncé que le choix du partenaire est de première importance en raison de la définition même du travail partagé. Au tableau 14, il se dégage que la majorité des répondants croient que ce choix devrait se faire par la direction d'école en collaboration avec l'enseignant concerné. Cependant, 33 % des enseignants à temps partagé croient qu'ils devraient eux-mêmes être responsables de proposer leur partenaire.

14. Opinion des utilisateurs de la formule quant aux responsabilités dans le choix du partenaire

Responsable du choix	Directeur utilisateur	Enseignant à temps partagé
Direction générale	1 (6 %)	4 (10 %)
Direction de l'école	0	0
Direction de l'école et l'enseignant	15 (88 %)	22 (57 %)
L'enseignant	1 (6 %)	13 (33 %)
Total	17	39

La question ne tenait pas compte de tous les choix possibles de sorte que plusieurs répondants ont eu de la difficulté à se prononcer. Les directeurs d'école croient à une collaboration de plusieurs intervenants. Pour les enseignants ce choix semble poser des problèmes particulièrement quand on ne prend pas en considération leur opinion. De façon générale, on pense que chaque cas demande réflexion et qu'il n'y a pas de règles à suivre sauf celle qui est inspirée par le désir de pairer des individus qui ont un minimum d'affinités entre eux. La pire des situations est celle où on impose un partenaire à un enseignant; quelques enseignants disent avoir vécu de très mauvaises expériences à ce sujet.

En théorie la commission scolaire peut jumeler les partenaires de son choix mais dans la pratique il existe plusieurs contraintes:

les mises à pied à éviter, les écoles dispersées sur le territoire, l'ancienneté, etc. Un principe semble se dégager de tout cela, il faut rechercher au maximum des partenaires compatibles. Mieux vaut refuser un partage de l'emploi que de forcer la nature, ce qui serait préjudiciable à l'élève.

5.3.2 Partage des matières

Idéalement, on devrait partager les matières de la façon la plus efficace et équitable possible quant deux (2) enseignants travaillent sur un poste à 50 % chacun.

15. Opinion des utilisateurs de la formule quant aux responsabilités dans le partage des matières

Responsable du partage	Directeur utilisateur	Enseignant à temps partagé
Direction seule	0	0
Direction après consultation	15 (75 %)	8 (21 %)
Titulaire qui fait la demande	0	6 (15 %)
Entente entre les partenaires	5 (25 %)	25 (64 %)
Total	20	39

Certaines réponses portent à confusion car la question ne tenait pas compte de toutes les éventualités. Cependant, il se dégage que les directeurs se réservent cette décision après avoir consulté les enseignants. Les enseignants croient davantage à une entente entre les partenaires. Cependant, ils signalent à quelques reprises que le premier choix reviendrait à l'enseignant qui est sous contrat permanent ou encore au plus ancien des deux à la commission scolaire. Ils reconnaissent le veto du directeur.

5.3.3 Cédule de travail

Il y a plusieurs façon d'organiser la cédule de travail. Le critère privilégié est-il la satisfaction de l'enseignant ou l'efficacité auprès des élèves?

16. Partage des cédules de travail actuelles et idéales selon l'opinion des enseignants à temps partagé

Alternances de travail	Actuelles	Idéales
Aux demi-journées (ou presque)	22 (52 %)	14 (50 %)
Aux journées (ou presque)	16 (38 %)	10 (36 %)
Aux semaines (ou presque)	0	0
Aux étapes	2 (5 %)	1 (3 %)
A la mi-année	2 (5 %)	3 (11 %)
Total	42	28

Au tableau 16 on observe deux (2) modes de partage privilégiés dont le plus populaire est l'alternance aux demi-journées. Bien que la majorité des enseignants semblent satisfaits du mode choisi, voici quelques opinions qui ont été émises. Celles qui alternent aux demi-journées se plaignent parfois de devoir revenir du foyer à l'école pour une rencontre après la classe mais elles disent que la cédule permet une meilleure continuité pour les élèves dans les matières. Celles qui alternent aux journées se disent très satisfaites; elles ont toujours une fin de semaine de trois (3) jours. Par exemple, une enseignante peut travailler les lundi, mercredi avant-midi et jeudi et l'autre titulaire les mardi, mercredi après-midi et vendredi. L'alternance aux semaines ne semblent nullement recommandée à cause d'un manque de continuité. L'alternance aux étapes ne vaudrait guère mieux pour la même raison. L'alternance mi-annuelle est appréciée par les deux (2) enseignants qui l'expérimentent et deux (2) autres voudraient l'adopter: on dit qu'elle respecte la continuité nécessaire aux élèves et la présence de l'enseignant à la vie de l'école. Cependant, ce dernier mode de fonctionnement équivaut presque à la situation de l'enseignant à temps plein et ne rencontre pas toujours le besoin personnel de l'enseignant.

Moorman (1980b, p. 34) privilégie l'alternance a.m./p.m. tout en signalant que les enseignants qui ont expérimenté d'autres modes n'ont pas eu de difficulté; l'alternance aux semaines aurait été moins appréciée des directeurs d'école en Californie.

5.3.4 Plan d'action des enseignants

Il est intéressant de connaître la réaction éventuelle des enseignants face à une demande de produire un plan d'action sur divers sujets tels la discipline des élèves, les communications professeurs-élèves et les communications entre les partenaires.

17. Opinion des enseignants à temps partagé face à la suggestion de produire un plan d'action au directeur d'école en début d'année

	Contenu du plan d'action		
	Discipline	Communications professeur-élèves	Communications entre les partenaires
Très favorable	15 (36 %)	14 (34 %)	18 (44 %)
Plutôt favorable	13 (31 %)	13 (32 %)	9 (22 %)
Indifférent	7 (17 %)	7 (17 %)	6 (15 %)
Plutôt défavorable	4 (9 %)	4 (10 %)	5 (12 %)
Très défavorable	3 (7 %)	3 (7 %)	3 (7 %)
Total	42	41	41

D'après le tableau 17, environ 65 % des enseignants semblent favorables à l'idée de produire un plan d'action bien que quelques-uns y soient même très défavorables. Plusieurs remarques sont à l'effet que

ce plan pourrait se faire oralement car l'écrit consume du temps précieux. On signale aussi qu'il ne serait pas nécessaire de le présenter à la direction, l'essentiel demeurant l'entente entre les partenaires. Environ 90 % des directeurs semblent favorables à ce plan d'action écrit.

Moorman (1980b, p. 30) signale qu'il faut vérifier à l'avance la philosophie de l'éducation et l'approche disciplinaire des partenaires. Plusieurs superintendants qui ont fait part de leur expérience demandent aux enseignants d'écrire leur plan et même d'enseigner ensemble pour quelques jours en début d'année.

5.3.5 Modifications des journées de travail

Par modifications des journées de travail on entend la situation où les partenaires s'interchangent des journées de présence au travail pour diverses raisons. Qu'en est-il quand il s'agit de le faire pour des raisons personnelles?

Au tableau 18, on observe que les enseignants sont plus que favorables à une politique d'entente entre les partenaires sur l'interchange de journées de travail. Ils notent cependant que les occasions devraient être rares et motivées par des raisons importantes. Chez les directeurs les opinions semblent partagées mais on note aussi que les échanges devraient être rares.

18. Opinion des utilisateurs de la formule face à la permission pour les enseignants d'interchanger certaines journées pour des raisons personnelles

	Directeur utilisateur	Enseignant à temps partagé
Très favorable	6 (28 %)	28 (70 %)
Plutôt favorable	5 (24 %)	11 (28 %)
Indifférent	1 (5 %)	1 (2 %)
Plutôt défavorable	4 (19 %)	0
Très défavorable	5 (24 %)	0
Total	21	40

Les expériences de la Californie (Moorman 1980b, p. 32) concluent qu'on peut permettre aux enseignants de changer leur jour de travail en avertissant le directeur; l'important c'est que l'horaire des élèves ne soit pas trop modifié.

5.3.6 Suppléance

On se demande si on doit obliger les partenaires à se remplacer mutuellement en cas d'absence.

95 % des directeurs sont favorables au remplacement mutuel obligatoire. De plus, il exige le plus souvent de respecter l'horaire des élèves afin d'éviter à ces derniers des doses massives de français

et de mathématique. Le remplaçant devrait suivre strictement l'horaire prévu en terme de choix de matières. 70 % des enseignants sont favorables au remplacement mutuel mais plusieurs répondants disent que le directeur devrait proposer plutôt qu'exiger. En effet, le partenaire a souvent une vie organisée en dehors de l'école.

19. Opinion des utilisateurs de la formule face à l'obligation de la suppléance par le partenaire

	Directeur utilisateur	Enseignant à temps partagé
Très favorable	12 (57 %)	20 (47 %)
Plutôt favorable	8 (38 %)	10 (23 %)
Indifférent	0	4 (9 %)
Plutôt défavorable	1 (5 %)	7 (16 %)
Très défavorable	0	2 (5 %)
Total	21	43

Dans la littérature, on dit que le remplacement mutuel est préférable pour les élèves.

5.3.7 Perfectionnement des enseignants

Le perfectionnement des partenaires pose un sérieux problème au temps partagé puisque souvent il nécessite une double présence

si on le compare au perfectionnement des enseignants à temps plein.

20. Opinion des répondants quant à deux modalités de participation au perfectionnement organisé par la commission scolaire

	Obligation de participer à temps complet malgré une paie fractionnée		Négociation individuelle d'échange de temps	
	Directeur utilisateur	Titulaire à temps partagé	Directeur utilisateur	Titulaire à temps partagé
Très favorable	8 (40 %)	10 (24 %)	6 (31 %)	21 (53 %)
Plutôt favorable	10 (50 %)	8 (19 %)	4 (21 %)	14 (35 %)
Indifférent	1 (5 %)	3 (7 %)	2 (11 %)	3 (7 %)
Plutôt défavorable	1 (5 %)	9 (21 %)	5 (26 %)	2 (5 %)
Très défavorable	0	12 (29 %)	2 (11 %)	0
Total	20	42	19	40

Les directeurs d'école considèrent que le perfectionnement donné par la commission scolaire est souvent essentiel et qu'on devrait obliger l'enseignant à y participer (90 % des répondants). Certains croient que la commission devrait proposer une forme de dédommagement pour la demi-journée ou l'enseignant n'est pas payé; ce pourrait être par exemple, un montant forfaitaire pour défrayer les coûts d'une gar-

dienne d'enfants. Quant à la proposition d'échange de temps, 52 % des directeurs y sont favorables. On peut cependant se demander si c'est faisable en pratique quand on voit qu'une bonne partie des enseignants à temps partagé semble faire du temps plein lors des journées de planification des fins d'étape.

Il est surprenant de constater que la moitié des enseignants sont prêts à se créer l'obligation de participer aux journées complètes de perfectionnement malgré une paie fractionnée. Ils sont par contre très ouverts à des échanges de temps (90 %). Plusieurs remarques sont à l'effet qu'il n'y a pas lieu d'user d'autorité au sujet du perfectionnement car la plupart des enseignants seraient suffisamment consciencieux pour participer aux journées complètes de perfectionnement. On nous signale cependant, à quelques reprises, que l'enseignant à temps partagé n'est pas comptable de ses heures et accepte d'être disponible quand c'est nécessaire. Quelques enseignants demandent de recevoir une rémunération pour ce temps supplémentaire nécessité par le perfectionnement.

A la commission scolaire, on refuse souvent d'admettre un enseignant qui participerait à un demi-perfectionnement car cela poserait un problème d'animation des groupes. Par contre, on ne peut obliger un enseignant à participer à du perfectionnement donné en dehors de ses heures de travail. De plus, il n'a pas besoin de recevoir le perfectionnement pour les matières qu'il n'enseigne pas à moins qu'il ne

prévoit les enseigner à plus ou moins brève échéance. Certains radicaux diront que c'est le problème du travailleur de se perfectionner. Qu'en est-il alors quand le perfectionnement est nécessité par un changement de programme et que l'employeur défraie les coûts entiers pour les enseignants à temps plein? Comment s'applique alors le principe des bénéfices au prorata du temps fait?

5.4 Le qui (structure)

Dans les deux (2) parties précédentes, on retrouve les objectifs du temps partagé et les techniques d'implantation tels que vus par les répondants. Dans le "qui" il s'agit maintenant de mettre en évidence les procédures qui ont un effet sur le temps partagé de même que le partage du pouvoir et de l'autorité. Ainsi on verra en quoi sont affectées certaines tâches du directeur d'école et de l'enseignant à temps partagé. On ne peut traiter du sous-système "structurel" sans faire état de certains aspects des conventions de travail et même de l'aspect juridique de l'application de l'emploi partagé chez les enseignants. Nous en profiterons pour rassembler les principales revendications des enseignants à temps partagé à ce niveau.

5.4.1 Tâches du directeur d'école

Parce qu'il sera responsable de deux (2) personnes au lieu d'une (1), les tâches du directeur d'école seront modifiées s'il utilise

la formule de l'emploi partagé. Il lui a été demandé jusqu'à quel point certaines tâches-clefs étaient affectées s'il comparait la situation où il était responsable de deux (2) personnes au lieu d'un (1) seul titulaire.

Il faut se garder d'attribuer une valeur absolue au temps annuel moyen supplémentaire approximatif puisque les tâches analysées sont difficilement quantifiables. A défaut de meilleur instrument on peut quand même estimer à quatre jours et demi (4,5) le temps supplémentaire que devrait consacrer un directeur aux tâches analysées quand il supervise dans son école un poste de titulaires partagés. Ceci ne veut pas dire que son temps hebdomadaire de travail sera plus long mais plutôt qu'il devra consacrer plus de temps à ces tâches.

L'évaluation et la supervision des enseignants seraient la tâche la plus affectée avec environ sept heures (7) supplémentaires. Des directeurs disent qu'étant plus disponibles, les enseignants à temps partagé viennent discuter plus souvent avec eux; d'autres disent que cette tâche est tout simplement doublée puisqu'on doit superviser deux (2) personnes au lieu d'une (1).

La fabrication des horaires des élèves et des enseignants ainsi que les communications aux enseignants (ajustements, directives, problèmes quelconques) seraient les deux (2) autres tâches qui consommeraient le plus de temps. Fabriquer l'horaire peut devenir une

tâche complexe quand il faut tenir compte de l'équité des tâches, des spécialistes, des rotations d'enseignants dans les classes, etc. Les communications deviennent également plus compliquées quand il manque un (1) enseignant à la réunion, quand il faut tenir compte de plus de personnes et de leur temps de présence à l'école.

La tâche de planifier et d'organiser les activités et les réunions ne serait pas celle qui consommerait le plus de temps (3,9 heures supplémentaires) mais on note à quelques reprises qu'elle est plus susceptible de causer des heurts. Elle demande de l'effort de la part de la direction même si ce n'est pas la faute de l'enseignant qui ne peut être présent à la fois à l'école et à la maison.

Remplir les rapports administratifs (4,4 heures) ne semble pas causer de désagréments particuliers aux directeurs. Partager les tâches de l'enseignant en début d'année nécessite un bon souci d'équité.

Quelques directeurs ont signalé que la question de temps est secondaire pour eux et qu'elle n'entre pratiquement pas en ligne de compte dans l'évaluation du temps partagé. Il a semblé aussi qu'on retrouve un grand écart d'un directeur à l'autre par rapport au temps effectivement consacré à chacune des tâches. Est-ce dû réellement au temps qu'il y consacre ou à un manque de perception juste du temps réellement consacré?

21. Opinion des directeurs utilisateurs quant au surplus de temps occasionné par certaines tâches quand il y a deux partenaires à temps partagé

Note: Les colonnes A réfèrent au nombre de répondants et les colonnes B réfèrent au nombre d'heures cumulées (nombre de répondants multiplié par le nombre d'heures supplémentaires consacrées à cette tâche).

Temps additionnel requis	Tâches du directeur: Distribution des tâches		Fabrication d'horaires		Activités - réunions		Directives - communications		Supervision - évaluation		Rapports administratifs	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Aucun surplus	4	-	3	-	8	-	5	-	3	-	5	-
0 à 0,5 jour (2 h.)	6	12	7	14	2	4	4	8	2	4	6	12
0,5 à 1 jour (5 h.)	9	45	5	25	6	30	7	35	5	25	4	20
1 à 1,5 jour (8 h.)	2	16	2	16	3	24	1	8	4	32	2	16
1,5 à 2 jours (12 h.)	0	-	4	48	2	24	3	36	4	48	2	24
2 jours et + (15 h.)	0	-	0	-	0	-	1	15	3	45	1	15
Total B		73		103		82		102		154		87
Total A	21		21		21		21		21		20	
Temps moyen consacré à cette tâche	3,5		4,9		3,9		4,9		7,3		4,4	

Temps annuel moyen supplémentaire: 29 heures ou 4,5 jours (approximation)

Pour Olmstead (1980, p. 10), le support du superviseur constitue une condition importante de réussite du temps partagé. Ce support favorise les communications, la planification et l'organisation des activités.

5.4.2 Tâches de l'enseignant

Nous avons choisi d'interroger les enseignants sous trois (3) aspects de leurs tâches qui apparaissaient plus problématiques: la relation maître-élèves, la transmission de la matière (les connaissances) et la préparation de cours. Ces trois (3) aspects semblent les plus susceptibles d'être affectés quand les postes sont partagés.

a) Relation maître-élèves

Il fut demandé à trois (3) types d'intervenants de se prononcer sur la relation maître-élèves dans une classe à double titulaires.

Les données du tableau 22 sont très subjectives. Toutefois, 32 % des répondants jugent que la relation maître-élèves est affectée positivement et 60 % demeurent neutres quand ils comparent la situation avec celle des titulaires à temps plein.

Même si d'une façon générale ils jugent positivement la situation, les directeurs d'école établissent certaines conditions telles: communiquer régulièrement entre les partenaires et respecter

l'encadrement pré-établi, etc. Ils justifient leur évaluation par le fait que l'enseignant affiche une meilleure forme morale et physique.

22. Opinion des répondants sur la relation maître-élèves des titulaires à temps partagé

	Directeur utilisateur	Enseignant à temps partagé	Enseignant à temps plein	Total
Meilleure qualité	4 (19 %)	19 (46 %)	4 (20 %)	27 (32 %)
Moindre qualité	0	1 (2 %)	2 (10 %)	3 (4 %)
Qualité équivalente	17 (81 %)	21 (50 %)	12 (60 %)	50 (60 %)
Ne sait pas	0	1 (2 %)	2 (10 %)	3 (4 %)
Total	21	42	20	83

Bien sûr les enseignants à temps partagé peuvent avoir un biais important dans leur jugement puisqu'ils sont impliqués dans l'objet même de la question. Il est intéressant quand même de voir comment ils justifient leurs réponses positives; l'élève a deux (2) choix quand il a besoin de communiquer, les élèves s'adaptent dans les quinze (15) premiers jours, les enseignants sont plus reposés, l'élève s'habitue à prendre plus de responsabilités.

80 % des enseignants à temps plein jugent la relation maître-élèves équivalente ou meilleure en situation de temps partagé. Quelques-uns énoncent cependant certaines conditions: qu'il y ait une bonne

entente entre les partenaires, que l'enseignant aime son travail, etc. Un répondant dit que la qualité des relations ne dépend pas du temps passé avec les élèves.

b) Transmission des matières (connaissances)

Les mêmes intervenants ont donné leur perception face à la qualité de la transmission des matières. La distribution des répondants se rapporche beaucoup de celles du tableau 22 sauf que 50 % des enseignants à temps plein ne se sont pas prononcés sur le sujet.

Voici quelques remarques des directeurs: l'enseignant est mieux préparé parce qu'il a moins de matières; un (1) seul titulaire doit enseigner chaque matière.

Quinze (15) enseignants à temps partagé ont parlé d'une meilleure préparation et quatre (4) ont parlé d'un meilleur intérêt pour la matière. Chez les "temps plein" on observe des opinions semblables mais on s'inquiète parfois de la continuité dans le cheminement des élèves.

c) Préparation des cours

Essayer de connaître le nombre d'heures de travail que chaque enseignant consacre à la préparation de classe et à la correction de travaux s'avère un objectif délicat pour deux (2) raisons: d'abord le temps consacré à ces tâches varie beaucoup d'un enseignant à l'autre, puis il peut paraître insécurisant pour les deux (2) types d'enseignants

de se voir comparer entre eux. Notre objectif n'est pas de discréditer un groupe ou l'autre mais plutôt de vérifier l'hypothèse qui circule à l'effet que le titulaire à temps partagé consacrerait proportionnellement plus de temps à ces deux (2) tâches que l'enseignant à temps plein.

23. Temps hebdomadaire consacré à la préparation de classe et à la correction de travaux d'élèves en dehors des heures de cours pour les deux (2) types d'emploi

Temps moyen par semaine (heures)	Nombre d'enseignants à temps partagé	Nombre d'enseignants à temps plein
2 (+ ou - 1)	6 (15 %)	3 (15 %)
5 "	19 (46 %)	5 (25 %)
8 "	7 (17 %)	4 (20 %)
11 "	6 (15 %)	4 (20 %)
14 "	2 (5 %)	2 (10 %)
17 "	1 (2 %)	1 (5 %)
20 "	-	-
23 "	-	1 (5 %)
Nombre de répondants	41	20
Moyenne hebdomadaire	6,7 heures	8,8 heures

On observe au tableau 23 que les enseignants à temps partagé consacrent environ 75 % du temps que consacre un enseignant à temps plein à la préparation et la correction, soit 6,7 heures/semaine par rapport à 8,8 heures/semaine chez les titulaires à temps plein.

L'étendue des scores bien que très grande n'est pas irréaliste si on en croit les observations faites dans le milieu.

Au moins cinq (5) répondants à temps partagé ont dit que les chiffres avancés correspondent à des semaines régulières mais qu'aux fins d'étape il faut augmenter cet estimé. Quelques-uns disent qu'en pratique ils doivent consacrer autant d'heures que les "temps plein" lors des fins d'étape pour les items suivants: planification, réunions, examens. Les enseignants à temps plein font état des mêmes variables de fin d'étape et ajoutent un facteur supplémentaire: les classes à deux (2) degrés.

La recherche du Département d'Education de l'Etat d'Hawaii (Tanimura 1981, p. 37) concluait à un effet positif de l'emploi partagé sur l'éducation et le recommandait comme option permanente d'emploi en 1981. D'autre part, des administrateurs disent qu'ils obtiennent plus que 100 % de l'emploi (Caplan et Caplan 1981, p. 33).

5.4.3 Aspect juridique et convention de travail

En faisant état de quelques législations existantes (voir chapitre 3) nous avons constaté l'absence totale de législations québécoises en matière de temps partagé. Il faut donc se tourner vers les dispositions du décret des enseignants pour connaître les conditions de travail qui régissent cette catégorie d'enseignants. Ensuite, l'étude

des principales revendications des enseignants à temps partagé complétera l'analyse juridique.

a) Admissibilité au temps partagé

Voici les éléments de l'article 5.15.00 B du décret (Québec 1983, p. 78):

> "1) La commission scolaire peut accorder un congé sans traitement à temps partiel à un enseignant permanent.
>
> 2) La demande pour l'obtention ou le renouvellement de ce congé doit être faite par écrit à la commisison avant le 1er avril pour l'année scolaire suivante et doit indiquer les motifs à son soutien.
>
> 3) L'enseignant qui ne demande pas le renouvellement de son congé avant le 1er avril est affecté à temps plein à compter du début de l'année scolaire suivante.
>
> 4) La commission scolaire peut accorder le renouvellement de ce congé.
>
> 5) L'enseignant maintient son statut d'enseignant régulier et jouit des bénéfices de la convention au prorata du temps travaillé."

Cet article confirme donc la liberté de la commission scolaire d'accepter ou de refuser l'emploi partagé à ses enseignants permanents. Quant aux enseignants à temps partiel sans permanence, selon l'article 5.1.12, leur engagement se termine automatiquement et sans avis le 30 juin de l'année scolaire en cours (Québec 1983, p. 19).

b) Droits et privilèges

> "L'enseignant qui bénéficie d'un congé mi-temps, mi-traitement conserve tous ses droits et privilèges comme s'il avait été enseignant à temps plein, sous réserve de l'accumulation de l'expérience et des avantages prévus aux articles 5.14.00 (congés spéciaux) et 6.5.00 (traitement) et à la clause 5.10.40 (congés-maladie) qui sont au prorata de la charge d'enseignement accomplie."

Voilà ce qu'on retrouve dans la convention locale des enseignants de la Chaudière à l'article 5.15.15. L'enseignant à temps partagé ne perd donc aucun de ses droits et bénéficie des avantages marginaux (salaire, congés-maladie, congés parentaux, congé maternité, etc.) au prorata du temps fait.

c) Perfectionnement et journées pédagogiques

Selon l'article 7.1.04 (Québec 1983, p. 106), la commission scolaire est en droit d'exiger la participation de tout enseignant au perfectionnement organisé pourvu qu'il se donne à l'intérieur de la journée normale de travail. Selon les commentaires des répondants, il existe une sérieuse difficulté sur ce plan. En effet six (6) répondants à temps partagé demandent une rémunération complète lors des journées de planification; deux (2) autres disent que leur commission scolaire les oblige à participer aux journées pédagogiques complètes. D'autre part, plusieurs réponses portent à croire que l'enseignant doit dépasser son pourcentage de temps de travail lors de ces journées s'il veut accomplir efficacement son travail. Ainsi sur deux (2) jours de planification,

la direction d'école en prend souvent une (1) pour une rencontre pédagogique. Théoriquement, il ne reste plus de temps à l'enseignant à mi-temps pour effectuer sa planification en équipe-degré alors que les "temps plein" jouissent encore d'une journée entière. Il semble donc que par imposition de l'autorité ou par conscience professionnelle, l'enseignant n'a pas d'autre alternative actuellement que de consacrer le même temps que l'enseignant à temps plein.

d) Réunions après la classe

Le décret des enseignants permet à la direction d'école de demander aux enseignants jusqu'à dix (10) rencontres formelles après la classe et d'organiser jusqu'à trois (3) rencontres avec les parents en soirée. Il n'y a aucune considération particulière concernant les enseignants à temps partagé, c'est donc dire que cet aspect est laissé à la discrétion des commissions scolaires.

Cinq (5) répondants signalent la difficulté à se rendre aux rencontres après la classe lorsqu'ils ont effectué leur travail durant l'avant-midi. D'autres disent que la direction les oblige à participer aux mêmes réunions que les enseignants à temps plein. Nous touchons ici l'aspect des communications, domaine important au niveau scolaire si on veut assurer la cohérence de l'acte pédagogique. Les répondants en sont conscients, c'est pourquoi ils se disent très disponibles. Ces rencontres doivent cependant les concerner spécifiquement, on ne veut pas être systématiquement mis sur le même pied que les titulaires à temps plein.

e) Reconnaissance de l'ancienneté

Au niveau de l'ancienneté, l'article 5.2.05a stipule que "pour chaque année scolaire où la période d'emploi couvre la totalité de l'année scolaire, il est reconnu à l'enseignant une année d'ancienneté."

L'ancienneté n'est pas accordée au prorata du temps fait mais s'accumule au même rythme que celle de l'enseignant à temps plein; il ne pourrait en être autrement sans que soient pénalisés les enseignants à temps partagé.

f) Reconnaissance de l'expérience

D'après l'article 6.4.03 du décret, le cumul des années d'expérience se fait au prorata du temps fait pour l'enseignant qui partage son poste sur plus d'une année:

> "... le nombre de jours d'enseignement requis pour constituer une année d'expérience est l'équivalent de quatre-vingt-dix (90) jours comme enseignant à temps plein, mais il ne peut commencer l'accumulation de jours pour constituer une nouvelle année d'expérience s ns avoir complété cent trente-cinq (135) jours."

Quelques répondants se montrent insatisfaits de cet article car il fut un temps où l'enseignant à mi-temps accumulait une année d'expérience pour chaque année de travail.

g) Régimes de retraite

A l'article 5.4.01, on favorise la pré-retraite d'un

(1) an si cela permet de réduire le nombre d'enseignants mis en disponibilité. Quant à la retraite anticipée, elle est permise pour une période allant jusqu'à cinq (5) ans selon l'article 5.4.05 mais "le coût de la prestation de cette retraite et de l'exonération de cotisation au régime sont défrayés par l'employeur. L'octroi d'une retraite anticipée est du ressort exclusif de la commission".

On ne retrouve donc aucune mesure dans le décret favorisant l'emploi partagé pour les travailleurs qui approchent de leur retraite. L'effet donc du temps partagé à cette période de la vie sera de deux (2) ordres: d'abord on repousse d'autant l'heure de la retraite, puis on risque de voir diminuer sérieusement les prestations de retra[illegible] qui sont calculées à partir du salaire des cinq (5) meilleures années de travail. Ces cinq (5) meilleures années seront probablement celles où l'enseignant travaillait à temps plein.

Dans la littérature, bien qu'on signale à l'occasion l'utilisation possible du temps partagé dans la période de pré-retraite, on s'aperçoit qu'en pratique peu d'individus en profitent parce qu'ils sont perdants sur le plan monétaire. Cependant le "California Assembly Bill 3339" dont nous avons fait état au chapitre 3 est particulièrement explicite et avantageux sur cet aspect; si l'employé et l'employeur acceptent de payer la contribution équivalente à celle d'un travail à temps plein, le travailleur pourra partager son temps jusqu'à un maximum de cinq (5) ans sans pénalité.

5.5 Le climat

Quatre (4) des sous-systèmes ont maintenant été passés au crible, ce sont les éléments relatifs à l'environnement, les objectifs, la technique et la structure. Le cinquième sous-système vise à cerner les implications sur le climat social de la communauté scolaire. Il sera donc question dans cette partie de la satisfaction au travail, la participation aux réunions, le statut et pouvoir et les attitudes syndicales. Quant aux réactions de la clientèle (parents et enfants), on en a déjà fait l'analyse aux points 5.1.5 et 5.1.6 de cette étude.

5.5.1 Satisfaction au travail

Le degré de satisfaction au travail dépend de plusieurs facteurs: un (1) des plus importants est la motivation personnelle à rechercher et conserver un emploi. Nous avons vu précédemment les trois (3) aspects qui motivent davantage les enseignants à partager leur emploi; une (1) plus grande disponibilité familiale, un souci de conserver un meilleur état de santé et un désir de mieux satisfaire ses besoins personnels. Pour leur part, les enseignants à temps plein nous ont rapporté que leur choix d'occuper un plein emploi correspond davantage à une motivation intrinsèque qu'un refus de l'employeur d'utiliser la formule.

Il est difficile de comparer la satisfaction au travail de deux (2) types d'enseignants. La question leur a été posée; c'est sous

toute réserve cependant qu'on se permet d'intégrer ici leurs réponses, conscient que chacun a dû défendre son "clocher".

24. Degré de satisfaction au travail des deux (2) types de titulaires

	Enseignant à temps plein	Enseignant à temps partagé
Très satisfait	10 (53 %)	34 (90 %)
Plutôt satisfait	9 (47 %)	7 (10 %)
Plutôt insatisfait	-	0
Très insatisfait	-	0

Au tableau 24 on observe un degré plus élevé de satisfaction chez les titulaires à temps partagé, on voit aussi que tous se rangent du côté positif. Voici les raisons évoquées par les répondants:

a) Enseignants à temps partagé:

On évoque l'impact positif sur la préparation de classe, la disponibilité familiale, le repos et la présence aux individus. On note cependant qu'il est important d'obtenir le soutien du directeur, la confiance des parents et la coopération des élèves.

b) Enseignants à temps plein:

Bien que le degré de satisfaction soit positif, les opinions des titulaires à temps plein sont partagées quand ces derniers

comparent leur situation à celle des titulaires à temps partiel. Parfois on sympathise avec eux en pensant aux complications de leur horaire, d'autres fois on les envie parce qu'ils paraissent plus reposés, plus efficaces et ont moins de matières à enseigner. On fait état aussi du dialogue et de l'esprit d'ouverture nécessaire de part et d'autre en plus d'une bonne dose de disponibilité pour les enseignants à temps partagé.

En somme les opinions des répondants semblent rejoindre ceux du projet pilote d'Hawaii (Tanimura 1981, p. 9) à savoir que "les professeurs d'expérience voient dans le temps partagé une meilleure satisfaction au travail, productivité et qualité de travail".

5.5.2 Participation aux réunions

La participation aux réunions est un facteur qui influence le climat dans l'école. La question spécifique qu'on peut se poser réfère à l'obligation pour les titulaires à temps partagé de participer aux mêmes rencontres que les autres titulaires

Chez les directeurs d'école bien que les opinions soient assez partagées, 50 % des répondants sont en faveur de l'obligation de participer à toutes les rencontres. De façon générale, on n'hésite pas à demander la participation dans le cadre des dix (10) rencontres d'enseignants qui ont lieu après la classe et des trois (3) rencontres de parents qui se déroulent généralement en soirée.

25. Opinions des utilisateurs de la formule face à l'obligation pour les titulaires à temps partagé de participer à autant de rencontres que les enseignants à temps plein

	Directeur utilisateur	Enseignant à temps partagé
Très favorable	10 (50 %)	4 (10 %)
Plutôt favorable	4 (20 %)	14 (33 %)
Indifférent	1 (5 %)	3 (7 %)
Plutôt défavorable	5 (25 %)	9 (21 %)
Très défavorable	0	12 (29 %)
Total	20	42

Les enseignants à temps partagé émettent des opinions très diverses bien que la concentration des répondants se retrouvent plutôt vers la défavorabilité. Voici quelques remarques des titulaires à temps partagé: faire moins de zèle parce que la direction a abusé au début, assister aux rencontres importantes seulement qui concernent la matière enseignée par le titulaire ou le fonctionnement général de l'école.

Le principe qui semble se dégager des opinions demande davantage une application efficace et compréhensive qu'une obligation aveugle d'assister à toutes les réunions.

5.5.3 Statut et pouvoir

Dans les termes du décret (art. 5.15.00 B...5), "l'enseignant en congé sans traitement à temps partiel maintient son statut d'enseignant régulier et jouit des bénéfices de la convention au prorata du temps travaillé". L'enseignant permanent est donc sur le même pied qu'il soit à temps plein ou à temps partiel. On peut cependant se demander si le jeu des influences et la distribution du pouvoir dans l'école s'effectue de la même manière pour les deux (2) types d'enseignants. L'analyse des réponses aux questionnaires ne permet aucune étude en profondeur sur cet aspect. Ce genre de renseignements aurait nécessité des entrevues plutôt qu'un questionnaire car ils sont moins quantifiables et très subtils.

Il se dégage un problème potentiel au niveau de la transmission des informations dû à l'absence constante d'un des deux (2) partenaires. Les enseignants à temps partagé admettent qu'ils doivent faire des efforts pour ne rien rater des informations qui circulent. L'enseignant à temps partagé accomplit-il plus ou moins sa part au niveau des tâches de délégué syndical, délégué au comité d'école, membre du comité social, etc.? Des frictions peuvent survenir par rapport à l'accomplissement de telles tâches.

Les relations de travail peuvent se détériorer si certains membres de l'équipe sont défavorables à la formule du temps partagé;

on peut rendre ces titulaires responsables de la complexité de l'horaire, des difficultés d'organisation d'activités, etc. On peut, plus ou moins consciemment, leur rendre la tâche plus difficile en étant avare de ses informations.

5.5.4 Attitudes syndicales

Il n'était pas dans les objectifs de cette étude de connaître l'opinion des syndicats locaux face au temps partagé. De façon générale les enseignants à temps partagé n'ont signalé aucun manque de collaboration de la part de leur syndicat. Un (1) seul répondant dit que le syndicat semble croire que les enseignants à temps partagé enlèvent des contrats à temps plein. Logiquement on peut dire que cet énoncé serait vrai si se voyant refuser sa demande de temps partagé, l'enseignant en question démissionnait et laissait par conséquent une place pour un enseignant à temps plein. L'énoncé serait faux par contre dans le cas où le refus ne provoquerait pas la démission.

Selon Baroin et Loos (1982, p. 562) il semble y avoir incompatibilité entre une position syndicale favorable à l'extension du travail à temps partiel et la revendication d'une réduction généralisée de la durée du travail. Il y a aussi les arguments d'ordre plus féministe (sens positif du terme) dont on a parlé au début de cette étude.

5.6 Avantages et inconvénients de l'emploi partagé

Après avoir compiler les données concernant les cinq (5) premiers sous-systèmes (l'environnement, le pourquoi, le comment, le qui et le climat), il demeure une question qu'il fut impossible d'analyser parce qu'elle les couvrait tous à la fois. En effet, chacun des intervenants a pu exprimer son opinion vis-à-vis les avantages et inconvénients du travail partagé chez les titulaires de classe. La compilation de cette question fait ressortir à la fois les points faibles et les points forts de la formule telle que vécue actuellement dans le milieu.

Les enseignants à temps partagé n'ont pas été interrogés sur cette question à cause du biais qui serait intervenu. Cependant on peut facilement supposer qu'ils y verraient beaucoup plus d'avantages puisqu'ils poursuivent leur demande volontaire de partage de l'emploi. D'ailleurs tous leurs commentaires sont très explicites et ne laissent point d'équivoque face aux bénéfices qu'ils en retirent.

Dans l'ensemble on observe que 50 % des intervenants qui côtoient les enseignants à temps partagé expriment un équilibre des avantages et inconvénients. Par contre aucun répondant voit beaucoup plus d'inconvénients au temps partagé par rapport à 10 % d'entre eux qui y voit beaucoup plus d'avantages. 21 % y voit plus d'inconvénients par rapport à 13 % qui y voit plus d'avantages. Voici les commentaires de chacun des types de répondants:

26. Opinion des répondants face aux avantages et inconvénients de l'emploi partagé

	Directeur non-utilisateur	Directeur utilisateur	Enseignant à temps plein	Enfants	Total
Beaucoup plus d'inconvénients					
Plus d'inconvénients	1 (8 %)	4 (19 %)	6 (32 %)		11 (21 %)
Equilibre	9 (75 %)	9 (43 %)	8 (42 %)		26 (50 %)
Plus d'avantages	1 (8 %)	4 (19 %)	2 (10 %)		7 (13 %)
Beaucoup plus d'avantages	0	4 (19 %)	1 (5 %)		5 (10 %)
Incapable de se prononcer	1 (8 %)	0	2 (10 %)		3 (6 %)
Total	12	21	19		52

a) Directeurs non-utilisateurs:

Bien que l'ensemble des directeurs non-utilisateurs soit neutre par rapport aux avantages et inconvénients, plusieurs d'entre eux ont déjà vécu des expériences. Ils ont donc soumis des conditions à respecter si jamais des demandes de partage d'emploi leur étaient acheminées:

- exiger la présence des deux (2) partenaires aux réunions (6);
- répartir précisément les tâches (4);
- demander des exigences semblables auprès des élèves (4);

- anticiper une entente facile entre les deux (2) partenaires (4);
- anticiper un horaire équilibré pour les élèves (2);
- connaître les raisons de la demande (1).

b) Directeurs utilisateurs:

Le tableau 26 révèle que 19 % des directeurs impliqués voient plus d'inconvénients que d'avantages au partage du temps des titulaires, la perception moyenne est donc nettement plus avantageuse. Voici comment les directeurs justifient les principaux avantages:

- plus de qualité dans la préparation des cours ou du moins plus de temps consacré (9);
- enseignant plus reposé, plus tolérant, plus heureux (6);
- moins d'absence (3);
- l'enseignant se renouvelle davantage, échanges diversifiés (4);
- l'enfant peut être plus stimulé par un des partenaires (1);
- meilleur rendement (1);
- plus de disponibilité (1);
- préparation des élèves au secondaire (1).

Voici les principaux inconvénients soulevés par ces directeurs:

- difficulté de rejoindre tout le personnel pour communications, rencontres, consultations, suivi, etc. (8);

- approche disciplinaire différente (3);
- perfectionnement (2);
- adaptation de certains élèves au début (2);
- horaire et agencement des tâches (2);
- intégration des matières (1);
- évaluation (1);
- planification (1);

c) Enseignants à temps plein:

Les titulaires à temps plein qui côtoient les autres semblent constater plus d'inconvénients (32 %) que d'avantages (15 %): 42 % des répondants croient à l'équilibre entre les deux. Voici les principaux avantages soulevés:

- enseignant moins stressé, plus reposé et tolérant (7);
- préparation de classe plus complète (4);
- changement pour les élèves (3);
- opportunité d'emploi (2).

Voici les principaux inconvénients énoncés:

- communications, présence à la vie de l'école, etc. (8);
- adaptation des élèves, les plus jeunes surtout et au début de l'année (5);
- journées de planification (3).

d) Elèves:

Une question fut posée aux élèves afin de connaître le principal avantage et inconvénient du temps partagé. Voici la liste des avantages qu'ils perçoivent:

- les élèves aiment le changement (16);
- les élèves aiment au moins un des partenaires (6);
- préparation au secondaire (2);
- enseignement des matières plus à point, plus diversifié (4);
- récompenses en double (1);
- etc.

Voici les inconvénients énoncés:

- plus de devoirs et leçons (11);
- trop de changement, impossibilité de terminer une activité (3);
- préférence pour un des partenaires (3);
- pas de suppléante (1)[7];
- les élèves travaillent davantage (1)[7].

L'analyse des avantages et inconvénients tels que perçus par les répondants vient compléter l'étude des données recueillies à partir des questionnaires. Quelques références occasionnelles ont permis une confrontation continue avec les principaux éléments retenus de la littérature.

---

7 Nous ne jugeons pas ces deux (2) énoncés comme des inconvénients réels.

6. RECOMMANDATIONS

6. RECOMMANDATIONS

Le sixième et dernier thème conforme au cadre conceptuel (voir figure C, p. 35), la GESTION consiste à intégrer tous les éléments apparus dans les cinq (5) premiers. Ce dernier ne comporte donc, en soi, aucune information nouvelle mais il vise à assembler tous les morceaux d'un casse-tête de façon à favoriser la gestion de l'administrateur scolaire confronté au travail partagé. Le contenu de ce thème s'exprimera sous forme de propositions dans le but d'alimenter une politique locale d'exploitation de la formule du temps partagé comme alternative d'emploi.

6.1 La commission scolaire

Un retour au mandat de cette étude (p. 15) rappelle qu'on voulait favoriser une prise de décision rationnelle chez l'administrateur scolaire et qu'on voulait élaborer des éléments valables d'une politique de l'emploi partagé dans la commission scolaire. L'instance décisionnelle privilégiée qui semble en mesure de profiter au maximum des recommandations qui découlent de la recherche n'est nul autre que le directeur général de la commission scolaire. En effet ce dernier apparaît comme le pivot de la commission scolaire, premier responsable de l'implantation des politiques. C'est à lui que s'adressent les recommandations qui vont suivre. Il pourra alors être en mesure d'établir des ententes locales

avec les syndicats, de favoriser une saine gestion des directeurs(trices) d'école, d'influencer à l'occasion les diverses instances gouvernementales. En somme les recommandations permettront une prise en charge plus rationnelle de l'emploi partagé des titulaires du primaire.

Dans toute gestion il existe trois (3) étapes importantes appelées planification, implantation et évaluation, c'est en fonction de celles-ci que sont regroupées les recommandations:

- planification: décisions à prendre avant d'accepter les demandes;
- implantation: décisions à prendre pendant que se déroule l'utilisation de la formule;
- évaluation: décisions à prendre avant de reconduire les demandes ou même la politique.

6.2 Recommandations - planification

La planification inclut tout élément relatif à la décision de recevoir et de traiter les demandes de partage du temps.

6.2.1 Objectifs

Les objectifs à inclure dans la politique sont de trois (3) ordres selon qu'ils se rapportent à l'organisation, l'enseignant ou l'enfant.

a) L'organisation:

- Résorption du surplus de personnel;
- Conservation à l'emploi des meilleurs travailleurs;
- Entrée de nouveau personnel dans la commission scolaire.

b) L'enseignant:

- Satisfaction de besoins personnels tels une plus grande disponibilité familiale, une meilleure santé physique et mentale, un meilleur équilibre du travail/loisir, le perfectionnement professionnel, etc.

c) L'enfant:

- Mise en contact avec plus de richesses humaines;
- Préparation au système de rotation des enseignants du secondaire;
- Mise en contact avec du personnel plus satisfait, épanoui, tolérant, reposé...

6.2.2 Nombre par unité institutionnelle

Il est possible qu'un directeur d'école devienne débordé dans sa charge de travail du fait de l'augmentation du personnel à diriger. C'est avec son supérieur immédiat que chacun est en mesure d'évaluer l'impact puisque chaque directeur d'école a une tâche différente.

D'autre part, un trop grand nombre d'enseignants à temps partagé pourrait empêcher la continuité quotidienne au niveau des informations nécessaires au fonctionnement scolaire. Cela pourrait créer des pressions sur les enseignants à temps plein et empêcher le développement d'un climat sain dans l'école.

Nous recommandons donc, de façon générale, un maximum de 30 % d'enseignants à temps partagé par unité institutionnelle mais il faut tenir compte des effectifs en personnel de l'unité

6.2.3 Pourcentage du temps à partager

Nous recommandons un partage se rapprochant de 50 % - 50 % pour chaque partenaire et mettons en garde contre un partage de 20 % - 80 % ou 30 % - 70 %.

L'enseignant qui ne viendrait à l'école que 20 ou 30 % du temps éprouverait plus de difficultés à s'intégrer à la vie de l'école et à établir des relations continues avec l'ensemble du personnel. De plus les élèves auraient moins d'occasions de profiter pleinement de la présence de ce titulaire. Il ne faut pas oublier qu'ils sont déjà en contact avec les spécialistes qu'ils ne voient qu'occasionnellement.

6.2.4 Cédule de travail

Nous recommandons que la commission scolaire favorise l'al-

ternance aux demi-journées (un partenaire en avant-midi et l'autre en après-midi) afin de faciliter l'organisation d'un horaire équilibré pour les élèves. Par exemple on pourra placer du français à l'horaire des élèves à tous les jours de la semaine.

Nous recommandons, en deuxième lieu, l'alternance aux journées à certaines conditions. Voici un exemple d'alternance aux journées qui semble plaire aux titulaires parce qu'entre autre il accorde toujours des fins de semaine de trois (3) jours: l'un travaille les lundi, mercredi a.m. et jeudi, l'autre les mardi, mercredi p.m. et vendredi. Les conditions sont les suivantes:

- ne causer aucun préjudice aux élèves;
- les enseignants soumettent au directeur d'école un horaire comportant des activités quotidiennes diversifiées et bien structurées particulièrement pour le français et les mathématiques qui forcément seront enseignés en blocs plus concentrés;
- les parents sont informés des efforts déployés à ce sujet.

Nous recommandons l'exclusion des alternances aux semaines et aux étapes. Quant à l'alternance à la mi-année elle n'est pas considérée comme du temps partagé dans l'optique de notre étude.

6.2.5 Choix des partenaires

Nous recommandons qu'avant d'accepter une demande de partage d'un emploi, on s'assure avant tout de la compatibilité des partenaires. On devrait pouvoir anticiper avec une certaine évidence des points communs sur les plans suivants:

- approche disciplinaire auprès des élèves;
- facilité de communication entre les partenaires;
- esprit d'ouverture et capacité d'adaptation au travail d'équipe.

La compatibilité des partenaires est à ce point importante pour les élèves que la commission scolaire ne devrait pas accepter une seule demande de partage du temps sans d'abord s'assurer de son applicabilité.

Nous recommandons donc que, dans l'impossibilité de trouver deux (2) enseignants compatibles parmi les permanents, on n'hésite pas à aller chercher à l'extérieur le deuxième partenaire même si cela n'a pas pour effet de résorber le surplus de personnel. Mieux vaut combler le poste avec un suppléant que risquer de mettre inutilement en jeu l'année scolaire des élèves; le coût éducatif du temps partagé ne doit pas être plus élevé que les bénéfices monétaires retirés.

6.2.6 Choix des matières à enseigner

Nous recommandons que le directeur attribue le partage des matières. Aucun partenaire ne devrait avoir la préférence sur l'autre pour les motifs extérieurs à la qualité de l'éducation des élèves concernés. Ainsi dans sa décision le directeur tiendra compte des facteurs suivants:

- un seul des partenaires enseigne chacune des matières (pas de matière scindée en deux);
- respect des goûts et intérêts des demandeurs;
- compétences pédagogiques des demandeurs;
- faisabilité de l'horaire.

6.2.7 Traitement des demandes

a) Nous recommandons que la commission scolaire fasse connaître à ses titulaires son intérêt à favoriser dans une certaine mesure l'emploi partagé et fasse connaître par conséquent sa politique à cet effet.

b) Nous recommandons que les demandes soient acheminées au directeur du personnel et au directeur d'école et comportent les éléments suivants:

- motifs de la demande;
- pourcentage du temps qu'on veut partager;

- propositions de noms d'enseignants avec qui on aimerait faire le partage;
- choix privilégié de l'alternance de la cédule de travail;
- intérêts pour les matières à enseigner.

c) Nous recommandons que la demande soit acceptée si elle remplit les conditions énoncées aux six (6) premières recommandations. Dans le cas inverse le refus devrait être justifié auprès du demandeur.

Le processus décisitionnel suggéré jusqu'ici peut s'étendre dans le temps selon la disponibilité des informations nécessaires de sorte qu'un avis de réception des demandes devrait parvenir au demandeur, la réponse définitive devant laisser le temps nécessaire au directeur du personnel pour distribuer adéquatement ses ressources humaines (ex.: attribution des postes pour l'année suivante).

6.3 Recommandations - implantation

Dans la situation où la commission scolaire a décidé d'accepter un certain nombre de demandes, voici les recommandations dont elle devrait tenir compte au cours de l'année scolaire:

6.3.1 Plan d'action des partenaires

Nous recommandons qu'en début d'année les partenaires soumettent (oralement ou par écrit) un certain nombre d'arrangements au directeur d'école. Les points suivants seront concernés:

- approche disciplinaire et/ou pédagogique;
- moyens d'émulation des élèves;
- régularisation des communications entre les partenaires, avec la direction et avec les parents;
- exigences de travail aux élèves à domicile .

6.3.2 Communications de l'équipe-école (rencontres, etc.)

a) Nous recommandons qu'étant donné la nature de leur tâche d'enseignement, les partenaires acceptent de bon gré de participer aux réunions diverses afin de ne porter aucun préjudice au fonctionnement de l'équipe-école.

b) Nous recommandons à la direction d'école d'agir avec souplesse et ouverture d'esprit plutôt que d'exiger systématiquement la présence des deux (2) partenaires à toutes les réunions. Il faut être conscient que les exigences fonctionnelles des titulaires à temps partagé dépassent sensiblement le prorata de leur temps d'enseignement en terme de communications et réunions.

En somme l'enseignant a la responsabilité d'accomplir son travail sans causer préjudice au travail d'équipe (partie intégrante de la tâche d'enseignement). Cependant si on accepte que le temps partagé devient un droit légitime pour les personnes qui répondent aux critères établis, si on est conscient des bénéfices que peuvent en retirer l'individu et l'organisation, il est essentiel que de part et d'autre on puisse retrouver l'esprit d'ouverture nécessaire à l'implantation du temps partagé.

6.3.3 Rencontres organisées par la commission scolaire (perfectionnement et autre)

Nous sommes devant la problématique suivante: le partenaire est rémunéré pour une demi-journée alors que le perfectionnement est prévu pour une journée entière.

a) Nous recommandons que de façon générale le titulaire à temps partagé participe à la journée entière de perfectionnement où ne s'y présente pas du tout. Le demi-perfectionnement cause souvent préjudice aux autres participants ou à l'animateur.

b) Nous recommandons l'adoption du principe que le titulaire est le premier responsable de son perfectionnement et que celui-ci ne soit pas établi d'autorité dans la mesure du possible. Cependant voici quelques mesures qui pourraient faire l'objet de discussions entre les titu-

laires et le directeur d'école:

- modifier la cédule de travail et favoriser l'échange de temps dans la mesure du possible;
- retenir le perfectionnement le plus pertinent aux tâches accomplies ou à accomplir à moyen terme par l'enseignant;
- envisager un dédommagement monétaire quelconque pour le temps supplémentaire exigé (au niveau de la commission scolaire).

En somme l'enseignant doit démontrer au directeur d'école qu'il va chercher et met en pratique le perfectionnement nécessaire à l'accomplissement de ses tâches comme doit le faire l'enseignant à temps plein. De son côté le directeur d'école, comme il le fait pour les rencontres de l'équipe-école (recommandation 6.3.2b), doit éviter d'exiger sans discernement la présence systématique de ses enseignants à toutes les rencontres organisées.

6.3.5 Suppléance

Nous recommandons qu'en cas d'absence d'un des partenaires:

- on offre en priorité la suppléance à l'autre partenaire;
- on le rémunère alors au tarif en vigueur des suppléants;
- l'horaire des élèves soit respecté.

Cette recommandation permet de respecter la liberté du titulaire d'augmenter ou non son temps de travail, les coûts prévus par la commission scolaire et le cheminement quotidien des élèves.

6.3.6 Modification de la cédule de travail

Nous recommandons qu'aux conditions suivantes les partenaires puissent d'un commun accord modifier leur cédule de travail (ex.: échanger une journée):

- les activités de l'école ne sont pas perturbées;
- l'horaire des élèves est respecté;
- les modifications sont plutôt exceptionnelles;
- les raisons évoquées ne font pas partie des éléments prévus au décret concernant les congés-maladie ou congés sociaux.

La quatrième condition se justifie uniquement afin de ne pas augmenter les coûts financiers de la commisison scolaire car du point de vue pédagogique un échange des partenaires lors de maladie est plutôt favorable aux élèves.

6.3.7 Tâches du personnel

a) Enseignant:

Il n'y a aucune recommandation à ce niveau puisque du point de vue de la commission scolaire, la tâche du titulaire à temps partagé n'est pas différente de celle de l'enseignant à temps plein si ce n'est le

fait qu'elle est partagée.

b) Directeur(trice):

Nous recommandons au directeur de prévoir environ vingt-cinq (25) heures/année de plus pour chaque poste partagé d'enseignement s'il veut conserver son niveau d'efficacité antérieure sur les plans suivants:

- évaluation du personnel;
- partage des tâches;
- construction d'horaire;
- communication de directives et d'informations;
- rédaction de rapports.

Ainsi le directeur qui supervise quatre (4) partenaires devrait prévoir approximativement cinquante (50) heures/année supplémentaires pour les tâches ci-haut énumérées. Bien qu'on doive augmenter le temps consacré à ces tâches, on ne peut dire que la semaine de travail du directeur s'allonge. C'est tout simplement un déplacement de priorités dans l'optique où les bénéfices retirés du partage de l'emploi sont supérieurs aux inconvénients.

6.4 Recommandations - évaluation

Le troisième bloc de recommandations d'éléments d'une politique concerne l'évaluation de la formule du temps partagé. Bien que le pro-

cessus d'évaluation se déroule tout au long de l'année scolaire on peut supposer qu'un temps fort se situera à la fin de l'année.

6.4.1 Critères d'évaluation

Nous recommandons au directeur d'école d'évaluer systématiquement l'impact de l'utilisation de la formule du temps partagé à chaque fin d'année en collaboration avec chacun des partenaires. La démarche pourrait se faire plus systématiquement la première année où deux (2) partenaires travaillent ensemble.

Voici un certain nombre de CRITERES qui aideront à poser des questions en regard de l'impact sur le demandeur (enseignant à temps partagé), le client (enfants et parents), l'organisation (directeur et collègues de travail):

a) Impact sur l'enseignant à temps partagé:
   - communications entre les partenaires;
   - compatibilité de l'approche pédagogique et disciplinaire;
   - disponibilité aux activités et réunions reliées à la vie de l'école;
   - participation aux activités de perfectionnement organisé par la commission scolaire;
   - efficacité de la cédule de travail;
   - modalités de suppléance.

b) Impact sur le client (enfants et parents):

- planification des travaux à domicile;
- adaptation au double titulariat;
- communications titulaires-parents.

c) Impact sur l'organisation (directeurs et collègues):

- partage des informations et collaboration avec les pairs;
- problèmes techniques tels le partage des tâches, la construction d'horaire et la rédaction de rapports;
- relations direction-titulaires, communications, supervision, évaluation...

Cette liste de critères n'est pas exhaustive, elle fait ressortir les points essentiels et pourraient être complétée selon les objectifs que se donnerait l'organisation. Ainsi on pourrait faire valoir des facteurs financiers (résorption de surplus de personnel...), des facteurs humains (sang neuf dans l'organisation...), etc.

6.5 Recommandations - synthèse et quelques mises en garde

Le processus que nous avons suivi nous amène à être POSITIFS face au PARTAGE du TEMPS des titulaires. En effet les observations et le vécu des divers intervenants éducatifs qui côtoient quotidiennement le temps partagé

nous suggèrent l'approbation de l'utilisation de la formule. En effet le bilan de notre analyse fait apparaître un impact plutôt positif sur les élèves et les enseignants à temps partagé. Quant aux administrateurs, ils constatent plus de bénéfices que d'inconvénients à la formule. Il reste les enseignants à temps plein qui voient des bénéfices pour les demandeurs mais qui ont l'impression que le temps partagé complique parfois les communications et l'organisation au niveau de l'équipe-école.

Ce constat positif étant fait il n'en faut pas moins nuancer les conditions d'implantation de la formule car celles-ci déterminent, comme dans tout autre domaine, la réussite ou l'échec de l'opération. Ce nuancement apparaît clairement à travers les éléments d'une politique que nous venons d'énoncer sous forme de recommandations. Imaginons la situation suivante qu'on peut retrouver dans une commission où il n'existe aucune condition de mise en place de la formule. Un enseignant de sixième année obtient un congé sans solde de 25 % du temps pour se libérer de la catéchèse, des arts plastiques, des sciences humaines et des sciences de la nature. De plus il organise son horaire pour que le suppléant vienne à la dernière période l'après-midi, etc. Est-ce une situation valable pour les élèves? Le fait de se donner une politique permet plus facilement de trancher les cas à accepter de ceux qu'il faut refuser.

Il ne serait pas honnête en fin d'analyse de ne pas mettre en lumière une certaine mise en garde qui n'a pas été traitée comme telle dans l'étude Il s'agit des suppléants auxquels on fait appel pour partager l'emploi des

titulaires à contrat permanent. La commission scolaire peut exercer beaucoup de pouvoir discrétionnaire à leur endroit; il ne faut pas oublier que ces travailleurs n'ont aucune sécurité et aucune force communautaire de revendication. Sans dire qu'il existe du chantage à leur égard comme vis-à-vis les permanents à qui on peut toujours refuser la demande de partage du temps, nous mettons en garde les commissions scolaires contre l'exploitation de ce personnel.

Deuxièmement s'assure-t-on toujours que ces suppléants qui souvent reviennent année après année, reçoivent le même perfectionnement que les autres et répondent aux critères de performance pédagogique? En fait le système protège à tout prix les travailleurs permanents mais parfois aux dépens des autres qui viennent "boucher les trous". Une recherche éventuelle pourrait faire plus de lumière sur cet aspect du temps partagé qui échappe en bonne partie au contrôle syndical et gouvernemental et qui n'était visé par notre étude.

D'autre part il nous est apparu une faiblesse marquée au niveau des décrets qui relèvent d'un niveau décisionnel gouvernemental, c'est le chapitre de la retraite. Nous avons trouvé regrettable que parmi les répondants aucune demande de partage de l'emploi n'avait été faite pour des motifs de pré-retraite. La raison en est simple, c'est que le travailleur en serait monétairement trop pénalisé pour le reste de sa vie. Cependant un projet de loi semble actuellement tenter de régulariser cette situation. Nous souhaitons que les conditions d'accès au temps partagé

soient facilitées pour les titulaires qui approchent de leur retraite pour le plus grand bien des enseignants et des élèves.

7. CONCLUSION

7. CONCLUSION

Que de chemin nous avons parcouru à partir du premier gros plan sur le travail à temps partiel souvent dénoncé à tort et à raison dans le milieu populaire. Nous avons cheminé vers une notion de travail faisant place à une meilleure qualité de vie tout en répondant à la crise économique et sociale actuelle.

Ayant démontré qu'on peut tirer plus d'avantages que d'inconvénients du temps partagé, nous espérons avoir fait réfléchir les administrateurs qui rejettent de la main cette hypothèse de travail sans plus d'analyse. En effet pourquoi jeter quotidiennement à la poubelle des demandes d'emploi partagé quand d'autre part on doit mettre des travailleurs à pied, payer des factures d'assurance-maladie à des gens souvent trop stressés, etc. Le principe fondamental véhiculé tient à la recherche de l'équilibre travail/loisir: trop de gens travaillent trop alors que d'autres se paient amèrement trop de loisir.

Enfin en s'inspirant particulièrement des éléments de politique proposés dans cette étude, les commissions scolaires contribueront à faire rattraper au Québec un certain retard sur plusieurs pays industrialisés en terme de relations de travail et de développement de l'emploi.

P.S.:

On reproche souvent aux études de ce genre de ne pas être suffisamment utilisables dans la pratique. Afin de prévenir ce reproche, dans les pages qui suivent, nous offrons aux intéressés une simulation de politique réelle du temps partagé: elle est conçue dans les termes habituellement utilisés à la commission scolaire Langevin.

commission scolaire langevin

cahier administratif

But de l'organisme:	Assurer aux élèves une formation et un développement de qualité
Nature du document:	Politique
Titre:	Politique de gestion du travail partagé des titulaires de classe
Code:	A: A G / B: S S / C: R S / D: 0 1
Visée opérationnelle:	Améliorer le rendement du personnel enseignant tout en favorisant leur satisfaction au travail
Ressource-action:	Recevoir et régir les demandes des titulaires de partager leur emploi
Recommandation: Directeur général	Approbation
Document remplacé:	
Date: 81-10-07	Page(s): 1 de 3

A. Définition de l'emploi partagé

Un poste où deux (2) personnes partagent les responsabilités d'un poste à temps plein au prorata du salaire et des bénéfices marginaux.

Ce travail est réduit volontairement et s'effectue de façon régulière pendant une période quotidienne ou hebdomadaire.

B. Objectifs du temps partagé

Pour être acceptées les demandes de partage de l'emploi doivent répondre à un ou plusieurs des objectifs suivants en regard de:

- La commission scolaire

  .. permettre la réception de personnel;
  .. permettre de conserver en poste les meilleurs éléments;
  .. permettre l'entrée de nouveau personnel qualifié dans la commission scolaire.

- L'employé

  .. permettre une meilleure satisfaction des besoins personnels (vie familiale, santé, loisir, études, etc.).

- L'enfant

  .. permettre un contact avec du personnel épanoui et compétent.

Code:	AG-55-83-01
Page(s):	2 de 3

C. Conditions d'accès et d'utilisation

Préliminaire

La commission scolaire reconnaît le droit aux titulaires de vouloir partager leur emploi dans le cadre du respect des objectifs énoncés ci-haut.

1. La commission scolaire analyse toutes les demandes de partage de l'emploi qui contiennent les éléments suivants:
   - motifs de la demande
   - pourcentage du temps qu'on veut partager
   - proposition(s) de nom(s) de partenaire(s)
   - proposition(s) d'alternance de cédule de travail
   - niveaux pour les matières à enseigner.

2. L'acceptation du partage de l'emploi par la commission scolaire est annuelle pour chacun des enseignants.

3. Dans chaque école institutionnelle on ne doit pas retrouver plus de 30 % des postes à temps partagé afin de ne pas affecter l'efficacité du directeur et de l'équipe-école.

4. Le pourcentage du temps partagé doit se rapprocher de 50-50 afin d'assurer un contact équilibré et régulier de l'enfant avec chacun de ses titulaires.

5. L'alternance du travail des titulaires doit préférablement se faire aux demi-journées. Elle peut également se faire aux journées à condition que l'horaire soit construit de façon à ne causer aucun préjudice aux élèves.

6. Aucune demande de partage de poste n'est acceptée avant qu'on ne soit assuré de pouvoir trouver un partenaire compatible. Dans l'impossibilité de satisfaire à cette condition à cause des délais nécessités par les procédures diverses, on se réserve au moins la possibilité de préférer un partenaire venant de l'extérieur (suppléant).

7. Après consultation, le directeur d'école décide quelles matières sont enseignées par chacun des titulaires. Chaque titulaire enseigne des matières différentes.

D. Normes d'utilisation

1. En début d'année scolaire, les partenaires soumettent (oralement ou par écrit selon les exigences de la direction) un certain nombre d'arrangements. En voici quelques exemples:
   - l'approche disciplinaire et/ou pédagogique
   - l'émulation des élèves
   - les modalités de communication entre les partenaires, enseignants-direction et enseignants-parents
   - les travaux à domicile

2. En principe, la direction peut demander aux partenaires de participer à toutes les réunions de l'équipe-école mais elle fait preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit en tenant compte du contenu des rencontres et de la tâche des partenaires. Il n'est pas question de prorata quand il s'agit du nombre de rencontres.

3. Chacun des partenaires participe totalement ou pas du tout au perfectionnement organisé par la commission scolaire. Le demi-perfectionnement n'existe pas. L'enseignant s'entend avec la direction d'école sur des mesures particulières si nécessaire:
   - modifier la cédule de travail
   - retenir le perfectionnement le plus pertinent pour l'accomplissement de ses tâches
   - etc.

Code:	AG-55-81-01
Page(s):	2 de 5

C. Conditions d'accès et d'utilisation

Préliminaire

La commission scolaire reconnaît le droit aux titulaires de vouloir partager leur emploi dans le cadre du respect des objectifs énoncés ci-haut.

1. La commission scolaire analyse toutes les demandes de partage de l'emploi qui contiennent les éléments suivants:

   .. motifs de la demande
   .. pourcentage du temps qu'on veut partager
   .. proposition(s) de nom(s) de partenaire(s)
   .. proposition(s) d'alternance de cédule de travail
   .. intérêt pour les matières à enseigner.

2. L'acceptation du partage de l'emploi par la commission scolaire est annuelle pour chacun des enseignants.

3. Dans chaque école institutionnelle on ne doit pas retrouver plus de 30 % des postes à temps partagé afin de ne pas affecter l'efficacité du directeur et de l'équipe-école.

4. Le pourcentage du temps partagé doit se rapprocher de 50-50 afin d'assurer un contact équilibré et régulier de l'enfant avec chacun de ses titulaires.

5. L'alternance au travail des titulaires doit préférablement se faire aux demi-journées. Elle peut également se faire aux journées à condition que l'horaire soit construit de façon à ne causer aucun préjudice aux élèves.

6. Aucune demande de partage de poste n'est acceptée avant qu'on se soit assuré de pouvoir trouver un partenaire compatible. Dans l'impossibilité de satisfaire à cette condition à cause des délais nécessités par les procédures diverses, on se réserve au moins la possibilité de préférer un partenaire venant de l'extérieur (surplâsse).

7. Après consultation, le directeur d'école décide quelles matières sont enseignées chacun des titulaires. Chaque titulaire enseigne des matières différentes.

D. Normes d'utilisation

1. En début d'année scolaire, les partenaires conviennent verbalement ou par écrit selon les exigences de la direction) un certain nombre d'arrangements. En voici quelques exemples:
   .. l'approche disciplinaire et/ou pédagogique
   .. l'émulation des élèves
   .. les modalités de communication entre les partenaires, enseignants-direction et enseignants-parents
   .. les travaux à domicile

2. En principe, la direction peut demander aux partenaires de participer à toutes les réunions de l'équipe-école mais elle fait preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit en tenant compte du contenu des rencontres et de la tâche des partenaires. Il n'est pas question de prorata quand il s'agit du nombre de rencontres.

3. Chacun des partenaires participe totalement ou pas du tout au perfectionnement organisé par la commission scolaire. Le demi-perfectionnement n'existe pas. L'enseignant s'entend avec la direction d'école sur des mesures particulières si nécessaire:
   .. modifier la cédule de travail
   .. retenir le perfectionnement le plus pertinent pour l'accomplissement de ses tâches
   .. etc.

Code:	AG-55-83-01
Page(s):	3 de 3

4. En cas d'absence d'un des enseignants, la suppléance est offerte en priorité à son partenaire qui est alors rémunéré au tarif des suppléants en vigueur.

5. Les partenaires pourront, après entente avec la direction, modifier exceptionnellement et pour des raisons valables leur cédule de travail à condition de ne perturber ni l'horaire des élèves ni les activités de l'école.

6. La direction partage ses tâches de façon à conserver le même niveau d'efficacité vis-à-vis un emploi d'enseignant à temps plein et un emploi partagé (ex.: évaluation du personnel, communications, etc.).

E. Critères d'évaluation de la formule de l'emploi partagé

La direction d'école évalue, généralement à la fin de l'année, l'impact du partage de l'emploi pour chacun des enseignants concernés. Elle fait rapport au directeur général afin de voir si on doit modifier ou refuser les conditions d'accès. Voici les points sur lesquels peuvent porter l'évaluation:

a) Impact sur l'enseignant qui partage son emploi

.. communications inter-partenaires
.. compatibilité des partenaires
.. disponibilité et participation à l'équipe-école
.. cédule de travail
.. satisfaction au travail

b) Impact sur la commission scolaire

.. communications avec les autres personnels
.. partage des tâches
.. horaire
.. suppléance
.. rapports administratifs
.. coûts financiers
.. accessibilité à du nouveau personnel

c) Impact sur l'élève

.. travaux à domicile
.. adaptation au travail partagé
.. communications avec les parents

L'application de cette politique a pour effet non pas de rejeter ou d'accepter inconditionnellement l'emploi partagé mais de permettre à l'administrateur de prendre des décisions individuelles éclairées et rationnelles.

APPENDICE A

Ste-Germaine-Station, janvier 1983.

Aux enseignants(es),
Aux directeurs(trices).

OBJET: L'emploi partagé.

Je me présente: Georges Pelletier, directeur des services éducatifs à la commission scolaire Langevin. Je fais actuellement une recherche dans le cadre d'une maîtrise en administration (ENAP) qui porte sur les titulaires à mi-temps mi-solde, ce qu'on appelle l'emploi partagé.

Je sais combien vous êtes sollicité(e) de toute part mais je pense que vos opinions sur la formule de l'emploi partagé sont essentielles pour qu'on puisse dégager son impact sur les enseignants, les élèves, les directeurs d'école et même la vie de l'école en général.

Vous avez donc été choisi(e) pour faire partie de mon échantillon afin de répondre au questionnaire qui suit. Quelques minutes devraient vous suffire, puis vous voudrez bien retourner le questionnaire dans l'enveloppe ci-jointe, affranchie et pré-adressée. Vos réponses seront traitées confidentiellement.

Merci de votre précieuse collaboration.

Georges Pelletier,
C.S. Langevin,
C.P. 9, Ste-Germaine-Station,
Bellechasse,
G0R 3B0.

S.V.P. retournez pour le _____ .

APPENDICE B

Questionnaire A

A remplir par les directeurs qui n'ont pas de titulaire en emploi partagé dans leur école institutionnelle en 1982-83.

Voici notre définition de l'EMPLOI PARTAGE pour les fins de ce questionnaire:

> Cette notion réfère à deux (2) titulaires de classe qui se partagent une tâche complète entre 35 % et 65 % du temps chacun. Ils (elles) peuvent ou non avoir leur permanence à la commission scolaire, l'un(e) des deux ou même les deux étant parfois des suppléants(es) à long terme.
>
> On pourra aussi appeler PARTENAIRES ces deux (2) collègues de travail.

1 a) Comment expliquez-vous l'absence de titulaires à temps partagé dans votre école? (cochez s.v.p.)

- Aucune demande ☐
- Refus des administrateurs du centre administratif (et/ou commissaires) ☐
- Refus de votre part ☐
- Autre (spécifiez) _____

_____

b) Y voyez-vous des inconvénients spécifiques? Si oui, spécifiez

_____

_____

_____

_____

_____

2 a) D'après votre expérience et/ou votre intuition, comment faites-vous actuellement le partage des avantages et inconvénients du travail partagé des titulaires? (cochez)

- Beaucoup plus d'inconvénients ☐
- Plus d'inconvénients ☐
- Equilibre des avantages et inconvénients ☐
- Beaucoup plus d'avantages ☐
- Plus d'avantages ☐
- Incapable de me prononcer ☐

b) Si, pour l'année prochaine, un titulaire vous demandait de travailler à mi-temps, que feriez-vous? Poseriez-vous des conditions? Si oui, lesquelles?

_____

_____

_____

_____

_____

Merci de votre collaboration

APPENDICE C

Questionnaire B

A remplir par les directeurs qui ont des titulaires en emploi partagé dans leur école institutionnelle en 1982-83.

Voici notre définition de l'EMPLOI PARTAGE pour les fins de ce questionnaire:

> Cette notion réfère à deux (2) titulaires de classe qui se partagent une tâche complète entre 35 % et 65 % du temps chacun. Ils (elles) peuvent ou non avoir leur permanence à la commission scolaire, l'un(e) des deux ou même les deux étant parfois des suppléants(es) à long terme.
>
> On pourra aussi appeler PARTENAIRES ces deux collègues de travail.

Directives

Faire un crochet dans les cases appropriées et écrire les commentaires que vous croyez utiles pour enrichir vos réponses.

1. Combien avez-vous de titulaires qui enseignent entre 35 % et 65 % d'un temps complet? (inclure ceux qui n'ont pas leur permanence) _____

2. Supposons qu'on décrive la qualité de l'éducation sous le double aspect de la relation maître-élèves et de la qualité des connaissances transmises dans une matière donnée. Comment l'évaluez-vous quand il y a deux titulaires au lieu d'un seul?

	Meilleure qualité	Moindre qualité	Equivalente	Je ne sais pas
a) Relation maître-élèves	☐	☐	☐	☐
b) Transmission des connaissances	☐	☐	☐	☐

Commentaires _____

_____

_____

3. Nonobstant les avantages et inconvénients de l'emploi partagé, quel est le surplus de temps annuel qu'une seule classe à deux titulaires peut exiger de votre part par rapport à une école qui n'en aurait pas?

	Aucun surplus	Moins de ½ journée	De ½ à 1 journée	De 1 à 1½ journée	De 1½ à 2 journées	Autre (spécifiez)
a) Partager les tâches des enseignants	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires _____						
b) Faire l'horaire des élèves et des enseignants	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires _____						
c) Planifier et organiser les réunions, les activités en général	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires _____						

	Aucun surplus	Moins de ½ journée	De ½ à 1 journée	De 1 à 1½ journée	De 1½ à 2 journées	Autre (spécifiez)
d) Communiquer aux enseignants	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Superviser et évaluer le personnel (rencontres individuelles, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) Remplir les divers rapports administratifs	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires _____

_____

Commentaires _____

_____

Commentaires _____

_____

g) Autres (spécifiez) _____

_____

_____

4. Nous savons que le choix du partenaire est soumis à plusieurs contraintes. Idéalement qui devrait le choisir?

a) La direction générale ☐
b) la direction d'école seule ☐
c) La direction d'école en collaboration avec l'(les) enseignant(s) qui en fait(font) la demande ☐
d) L'enseignant devrait être responsable de chercher et proposer son partenaire ☐
e) Autres suggestions

_____

_____

5. Il y a aussi des contraintes dans l'attribution des matières à enseigner à chacun des partenaires. Idéalement, qui devrait faire le partage de ces tâches?

a) La direction seule ☐
b) La direction après consultation des enseignants impliqués ☐
c) Le titulaire qui en fait la demande ☐
d) Les deux partenaires quand ils peuvent s'entendre sur le partage ☐
e) Autres suggestions

_____

_____

6. De façon générale, comment les parents vous semblent-ils réagir à cette formule?

a) Très favorables ☐
b) Plutôt favorables ☐
c) Plutôt défavorables ☐
d) Très défavorables ☐
e) Aucun commentaire significatif reçu ☐
f) Raison(s) évoquée(s) _____

_____

_____

7. Il y a peut-être des exigences particulières que la direction devrait formuler à l'égard des titulaires à temps partagé. Comment vous situez-vous face aux suivantes?

	Très favorable	Plutôt favorable	Indifférent(e)	Plutôt défavorable	Très défavorable
a) Exiger que les partenaires se remplacent mutuellement en cas d'absence plutôt que de prendre un(e) autre suppléant(e)	☐	☐	☐	☐	☐
b) Permettre que les partenaires s'interchangent des journées pour des raisons personnelles	☐	☐	☐	☐	☐

	Très favorable	Plutôt favorable	Indifférent(e)	Plutôt défavorable	Très défavorable
c) Demander à chacun des partenaires d'assister à autant de réunions que les enseignants à temps plein	☐	☐	☐	☐	☐
d) Demander aux partenaires de produire un plan d'action en début d'année concernant:					
. la discipline des élèves	☐	☐	☐	☐	☐
. les communications professeurs-élèves	☐	☐	☐	☐	☐
. les communications entre les partenaires	☐	☐	☐	☐	☐
e) Demander aux enseignants de participer aux journées complètes de perfectionnement qui concernent leur matière même s'ils ne sont payés que pour les mi-journées	☐	☐	☐	☐	☐
f) Même demande qu'en "e", mais négocier avec eux des échanges de temps pour l'année scolaire en cours	☐	☐	☐	☐	☐

Si vous avez des remarques et/ou des suggestions concernant la question 7, veuillez nous en faire profiter.

8. a) Pouvez-vous faire le partage des avantages et inconvénients du travail partagé dans votre école?

- Beaucoup plus d'inconvénients ☐
- Plus d'inconvénients ☐
- Equilibre des avantages et inconvénients ☐
- Beaucoup plus d'avantages ☐
- Plus d'avantages ☐
- Incapable de me prononcer ☐

Commentaires _____

_____

b) Si vous y voyez des avantages, pouvez-vous en préciser au moins un que vous trouvez important?

_____

_____

c) Si vous y voyez des inconvénients, pouvez-vous en préciser au moins un que vous trouvez important?

_____

_____

9. D'après vous, peut-il y avoir des raisons pour un(e) directeur(trice) de refuser une demande d'emploi partagé à un enseignant?

- oui ☐
- non ☐
- je n'en soupçonne pas ☐

Si oui, lesquelles?

- Les partenaires ne semblent pas avoir une personnalité compatible ☐
- Quand il y a déjà suffisamment de partenaires dans une école ☐
- Quand à son avis, les partenaires proposés n'auraient pas une approche disciplinaire consistante avec les élèves (compatibilité) ☐
- Autre raison ☐

10. Commentaires généraux s'il y a lieu _____

_____

_____

_____

_____

Merci beaucoup de votre collaboration

APPENDICE D

Questionnaire C

A remplir par chaque titulaire à temps partagé ayant sa permanence d'emploi à la commission scolaire

Voici notre définition de l'EMPLOI PARTAGE pour les fins de ce questionnaire:

> Cette notion réfère à deux (2) titulaires de classe qui se partagent une tâche complète entre 35 % et 65 % du temps chacun. Ils (elles) peuvent ou non avoir leur permanence à la commission scolaire, l'un(e) des deux ou même les deux étant parfois des suppléants(es) à long terme.
>
> On pourra aussi appeler PARTENAIRES ces deux collègues de travail.

Directives

Faire un crochet dans les cases appropriées et écrire les commentaires que vous croyez utiles pour enrichir vos réponses.

1. Sexe?

   - Masculin
   - Féminin

2. Quel est votre âge?

   - 25 ans ou moins
   - 26 ans à 31 ans
   - 32 ans à 41 ans
   - 42 ans à 50 ans
   - 51 ans ou plus

3. Combien avez-vous d'enfants de moins de 16 ans à la maison?

4. Pour quelle(s) raison(s) enseignez-vous à temps partagé? S'il y a plus d'une raison, mettez-les par ordre d'importance.
   (1er choix: 1 - 2e choix: 2 - etc.)

   a) Seule opportunité d'enseigner dans cette école actuellement
   b) Plus de disponibilité pour ma famille
   c) Santé physique et/ou mentale
   d) Occasion d'explorer un deuxième emploi
   e) Plus disponible pour mes besoins personnels (loisirs)
   f) Plus disponible pour l'amélioration pressionnelle (études...)
   g) Donne une opportunité à un autre enseignant
   h) Retraite par phases
   i) Autre (spécifiez) _____

5. a) Quel est le pourcentage (%) de votre tâche?
   b) Quel est le pourcentage (%) de tâche de votre partenaire?

6. Votre partenaire a-t-il sa permanence à la commission scolaire?

   - Oui
   - Non

7. Quel est le mode d'organisation du temps avec votre partenaire?

	Actuel	Idéal
a) Alternance aux demi-journées (ou presque)		
b) Alternance aux journées (ou presque)		
c) Alternance aux semaines (ou presque)		

	Actuel	Idéal
d) Alternance aux étapes	☐	☐
e) Alternance à la mi-année	☐	☐

Commentaires _____

_____

8. Supposons qu'on décrive la qualité de l'éducation sous le double aspect de la relation maître-élèves et de la qualité des connaissances transmises dans une matière donnée. Comment l'évaluez-vous quand il y a deux titulaires au lieu d'un seul?

	Meilleure qualité	Moindre qualité	Equivalente	Je ne sais pas
a) Relation maître-élèves	☐	☐	☐	☐
b) Transmission des connaissances	☐	☐	☐	☐

Commentaires _____

_____

9. Nous savons que le choix du partenaire est soumis à plusieurs contraintes. Idéalement qui devrait le choisir?

a) La direction générale	☐
b) La direction d'école seule	☐
c) La direction d'école en collaboration avec l'(les) enseignant(s) qui en fait (font) la demande	☐
d) L'enseignant devrait être responsable de chercher et proposer son partenaire	☐

Autres suggestions _____

_____

10. Il y a aussi des contraintes dans l'attribution des matières à enseigner à chacun des partenaires. Idéalement qui devrait faire le partage des tâches?

a) La direction seule	☐
b) La direction après consultation des enseignants impliqués	☐
c) Le titulaire qui en fait la demande	☐
d) Les deux partenaires quand ils peuvent s'entendre sur le partage	☐

Autres suggesitons _____

_____

11. De façon générale, comment les parents vous semblent-ils réagir à cette formule?

a) Très favorables ☐
b) Plutôt favorables ☐
c) Plutôt défavorables ☐
d) Très défavorables ☐
e) Aucun commentaire significatif reçu ☐

Raison(s) évoquée(s) _____

_____

_____

12. Il y a peut-être des exigences particulières que la direction devrait formuler à l'égard des titulaires à temps partagé. Comment vous situez-vous face aux suivantes?

	Très favorable	Plutôt favorable	Indifférent(e)	Plutôt défavorable	Très défavorable
a) Exiger que les partenaires se remplacent mutuellement en cas d'absence plutôt que de prendre un(e) autre suppléant(e)	☐	☐	☐	☐	☐
b) Permettre que les partenaires s'interchangent des journées pour des raisons personnelles	☐	☐	☐	☐	☐
c) Demander à chacun des partenaires d'assister à autant de réunions que les enseignants à temps plein	☐	☐	☐	☐	☐

	Très favorable	Plutôt favorable	Indifférent(e)	Plutôt défavorable	Très défavorable
d) Demander aux partenaires de produire un plan d'action en début d'année concernant:					
. la discipline des élèves	☐	☐	☐	☐	☐
. les communications professeurs-élèves	☐	☐	☐	☐	☐
. les communications entre les partenaires	☐	☐	☐	☐	☐
e) Demander aux enseignants de participer aux journées complètes de perfectionnement qui concernent leur matière même s'ils ne sont payés que pour les mi-journées	☐	☐	☐	☐	☐
f) Même demande qu'en "e", mais négocier avec eux des échanges de temps pour l'année scolaire en cours	☐	☐	☐	☐	☐

Si vous avez des remarques et/ou des suggestions concernant la question 12, veuillez nous en faire profiter.

_____

_____

_____

_____

13. D'après vous peut-il y avoir des raisons pour un(e) directeur(trice) de refuser une demande d'emploi partagé à un enseignant?

- oui ☐
- non ☐
- je n'en soupçonne pas ☐

Si oui, lesquelles?

- Les partenaires ne semblent pas avoir une personnalité compatible ☐
- Quand il y a déjà suffisamment de partenaires dans une école ☐

- Quand à son avis, les partenaires proposés n'auraient pas une approche disciplinaire consistante avec les élèves (compatibilité) ☐
- Autre raison ☐

14. Approximativement, combien d'heures par semaine devez-vous consacrer, en dehors des heures d'enseignement comme tel, à la préparation de votre classe et aux corrections de travaux? ☐

Commentaires _____

15. Quel est votre degré de satisfaction au travail?

- Très satisfait ☐
- Plutôt satisfait ☐
- Plutôt insatisfait ☐
- Très insatisfait ☐

Commentaires _____

16. Quelles sont les contraintes (syndicales, administratives...) au travail partagé que vous souhaiteriez voir s'effacer ou se corriger?
Exemple: pénalités par rapport aux enseignants à temps complet, conflits quelconques, etc.

_____

Merci beaucoup de votre précieuse collaboration

APPENDICE E

Questionnaire D

A remplir par un titulaire à temps plein qui a au moins un collègue à temps partagé dans son école comme titulaire de classe

Voici notre définition de l'EMPLOI PARTAGE pour les fins de ce questionnaire:

> Cette notion réfère à deux (2) titulaires de classe qui se partagent une tâche complète entre 35 % et 65 % du temps chacun. Ils (elles) peuvent ou non avoir leur permanence à la commission scolaire, l'un(e) ces deux ou même les deux étant parfois des suppléants(es) à long terme.
>
> On pourra aussi appeler PARTENAIRES ces deux collègues de travail.

Directives

Faire un crochet dans les cases appropriées et écrire les commentaires que vous croyez utiles pour enrichir vos réponses.

1. Sexe?

   - Masculin
   - Féminin ☐

2. Quel est votre âge?

   - 25 ans ou moins
   - 26 ans à 31 ans
   - 32 ans à 41 ans
   - 42 ans à 50 ans
   - 51 ans ou plus ☐

3. Combien avez-vous d'enfants de moins de 16 ans à la maison? ☐

4. Avez-vous déjà pensé à enseigner à temps partagé?

   - oui
   - non ☐

   Commentaires _____

5. Supposons qu'on décrive la qualité de l'éducation sous le double aspect de la relation maître-élèves et de la qualité des connaissances transmises dans une matière donnée. Comment l'évaluez-vous quand il y a deux titulaires au lieu d'un seul?

	Meilleure qualité	Moindre qualité	Equivalente	Je ne sais pas
a) Relation maître-élèves	☐	☐	☐	☐
b) Transmission des connaissances	☐	☐	☐	☐

   Commentaires _____

6. De façon générale, comment les parents vous semblent-ils réagir à cette formule?

   a) Très favorables
   b) Plutôt favorables
   c) Plutôt défavorables
   d) Très défavorables
   e) Aucun commentaire significatif reçu ☐

Raison(s) évoquée(s) _____

_____

_____

7. a) Pouvez-vous faire le partage des avantages et inconvénients du travail partagé dans votre école?

- Beaucoup plus d'inconvénients ☐
- Plus d'inconvénients ☐
- Equilibre des avantages et inconvénients ☐
- Beaucoup plus d'avantages ☐
- Plus d'avantages ☐
- Incapable de me prononcer ☐

Commentaires _____

_____

b) Si vous y voyez des avantages, pouvez-vous en préciser au moins un que vous trouvez important?

_____

_____

c) Si vous y voyez des inconvénients, pouvez-vous en préciser au moins un que vous trouvez important?

_____

_____

8. Approximativement, combien d'heures par semaine devez-vous consacrer, en dehors des heures d'enseignement comme tel, à la préparation de votre classe et aux corrections de travaux? ☐

Commentaires _____

_____

_____

9. Quel est votre degré de satisfaction au travail?

- Très satisfait ☐
- Plutôt satisfait ☐
- Plutôt insatisfait ☐
- Très insatisfait ☐

Commentaires _____

_____

_____

_____

10. Commentaires généraux s'il y a lieu _____

Merci beaucoup de votre précieuse collaboration

APPENDICE F

Questionnaire E

A remplir par des élèves de 5e ou 6e année

1. Quel est ton degré scolaire? _____

2. a) Combien as-tu de titulaires cette année?
   - un
   - deux

   ☐
   ☐

   b) Combien en avais-tu l'an dernier?
   - un
   - deux

   ☐
   ☐

3. Aimes-tu (aimais-tu) cela avoir deux titulaires?

   a) Beaucoup ☐
   b) Un peu ☐
   c) Pas du tout ☐
   d) Pas de différence ☐

4. Tes parents ont-ils dit quelque chose sur le fait que tu avais deux professeurs de classe?

   a) Très satisfaits ☐
   b) Un peu satisfaits ☐
   c) Pas satisfaits ☐
   d) Pas satisfaits du tout ☐
   e) Ils n'ont rien dit là-dessus ☐

   S'il ont donné des raisons, peut-tu me dire lesquelles?

   _____
   _____
   _____

5. Peux-tu me nommer un avantage d'avoir deux titulaires?

_____
_____
_____
_____

6. Peux-tu me nommer un inconvénient d'avoir deux titulaires?

_____
_____
_____
_____

7. Si tu avais le choix, que choisirais-tu?

a) Deux titulaires
b) Un titulaire
c) Aucune différence

Merci beaucoup de ta collaboration

BIBLIOGRAPHIE

BAROIN, D., LOOS, J. (1982). Protection juridique et couverture sociale du travail à temps partiel en Europe. Droit Social. France: no 7-8, juillet-août, 560-566.

BERNIER, C., DAVID, H. (1978). Le travail à temps partiel. I.R.A.T., 97 p.

CAPLAN, S., CAPLAN, D. (1981). Job sharing Helps Teachers Administrators and Students. American School Board Journal, v. 168, no 10, octobre, p. 33-34.

COFFINBERGER, MATTHEWS (1980). Promoting Affirmative Action through Part Time Faculty: The Need for a Rational Policy. Labor Law Journal, décembre, p. 772-779.

CRENER, M., MONTEIL, B. (1975). Principes de Management. Presses de l'Université du Québec. Montréal, 530 p.

DAVIDSON, W., KLINE, S. (1979). Job sharing in Education. Clearing House, v. 52, no 5, janvier, p. 226-228.

DELPLANQUE, B. (1980). Le partage de l'emploi: vers une société sans chômage. Paris: Entente, 144 p.

DESMARTIS, A. (1983). "La législation française donne au travail à temps partiel ses lettres de noblesse". Au fil des événements, 24 février, p. 11.

FORTIN, P., FRECHETTE, P. (1981). Les défis du développement économique et social du Québec dans les années 1980. Université Laval: département d'économique, août, 40 p.

FRANCE (1981). Recueil Dalloz Sirey. Premier cahier, loi no 80-1056 du 23 décembre 1980 relative au travail à temps partiel dans la fonction publique, p. 14-15.

KAST, F. (1980). Scanning the Future Environnement: Social Indicators. California Management Review: fall, v. XXIII, no 1, p. 22-32.

KAST, F.E., ROSENZWEIG, J.E. (1979). Organization and Management, a system and contingency approach. Mc Graw-Hill: 644 p. (3e éd.).

KRIER, B.A. (1980). When One Job Equals Teamwork. The Los Angeles Times, sunday, november 30, 4 p.

LEVESQUE, R., OUELLETTE, J. (1981). Création d'emplois à temps partiel: accès plus facile, meilleure protection et réduction du chômage. Engagement du 25 mars. Québec: 4 p.

MARIC, D. (1977). L'aménagement du temps partiel, B.I.T.. Genèves.

MELTZ, N., SWARTZ, G., REID, F. (1981). Sharing the Work: an analysis of the issues in worksharing and Jobsharing. Toronto: University Press, 90 p.

MOORMAN, B. (1980a). Guide To Policies, Contracts on Job Sharing in the Schools. New Ways To Work. Palo Alto. California: 40 p.

MOORMAN, B. and al. (1980b). Job Sharing in the Schools. New Ways to Work. Palo Alto. California: 78 p.

OLMSTEAD, B. (1980). Job Sharing Project: General Information. San Francisco: CA, New Ways to Work, 11 p.

QUEBEC (Province) (1982). Le travail à temps partiel: une mesure d'égalité en emploi ou d'inégalité en emploi... Conseil du statut de la femme. Gouvernement du Québec, février, 46 p.

QUEBEC (Province) (1983). Dispositions constituant des conventions collective. 1er trimestre. Bibliothèque nationale du Québec.

SAN FRANCISCO (1980). Bargaining for Equality. The Women's Labor Project. San Francisco-Bay Area Chapter. National Lawyers Guild, p. 62-68.

TANIMURA, C. (1981). Job Sharing Pilot Project in the Department of Education: Final Evaluation. A Report to the Legislature of the State of Hawaii: no 30-10. Hawaii State Legislature. Honolulu: Senate, march, 62 p.

TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W.H. (1958). Comment choisir son style de direction, version française. Harvard Business Review, v. 36, no 2, mars-avril, p. 95-101.

TOFFLER, A. (1980). La 3è Vague. Denoël. Paris.

AUTRES OUVRAGES CONSULTES

BELIVEAU, J.G., BERGERON, L. (1981). Le travail à temps partiel: naïveté ou besoin et le travail à mi-temps: forme de travail à inventer. Québec: ENAP, 20 p.

COMITE DE LA CONDITION FEMININE (1982). Le travail à temps partiel, solution ou guet-apens? Conseil Central de la Région de Québec, janvier, 40 p.

FEDERATION DES FEMMES DU QUEBEC (1977). Le travail à temps partiel: piège ou option? Bulletin spécial, Congrès. Montréal.

GOUADAIN, D., PAUMIER, A. (1982). Le travail à temps partiel enfin d'actualité. Direction et gestion des entreprises, no 1, janvier-février.

KUMAR, K. (1978). Job Sharing Through Part Time Contracts. The Commission on Declining School Enrolments in Ontario, october, Toronto.

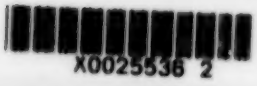
LAURIN, P. (1977). Le rôle du principal d'école au Québec. Fédération des principaux du Québec, mars, 185 p.

MEIR, G.S.(1979). Job Sharing: a New Pattern for Quality of Work and Life. Kalamazoo, MI. The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 187 p.

QUEBEC (Province) (1978). Les travailleurs à temps partiel. Ministère du travail et de la main d'oeuvre, 69 p.

SARTIN, P. (1981). Le travail temporaire. La Revue administrative, p. 417-423.

SUGDEN, V.M. (1973). The Graduate Thesis: the complete guide to planning and preparation. Pitman Publication Corporation. New-York.


X0025536 2

DATE DE RETOUR

[illegible]			
[illegible]			
MAY 1 0 [illegible]			

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION